

서울디자인재단 혁신TF

직원설명회

결과물공유 및 의견수렴

2018.04.02(월)

보고 순서

추진배경 및 경과

1. TF의 핵심결과물 요약
2. 우선실행과제별 개선안
3. 향후 계획

보고 순서

추진배경 및 경과

1. TF의 핵심결과물 요약
2. 우선실행과제별 개선안
3. 향후 계획

혁신TF는 재단운영 관련 문제들이 동시다발적으로 표면화됨에 따라,
재단과 시가 함께 해결방안을 모색하기 위해 추진되었음

‘09.3월
재단설립 이래
정규직
86명 퇴사

‘17.9.27 이후 현재까지 공익제보(투서) 조사증

- ‘16.11월 이후 재단에 대한 공익제보 4건 발생

‘18.1.11 대표이사 조기 사직서 제출로 인한
리더십 공백 발생(1.15 사퇴)

‘18.1.12 시-재단 본부장급 간담회에서
재단 내부 문제들 확인

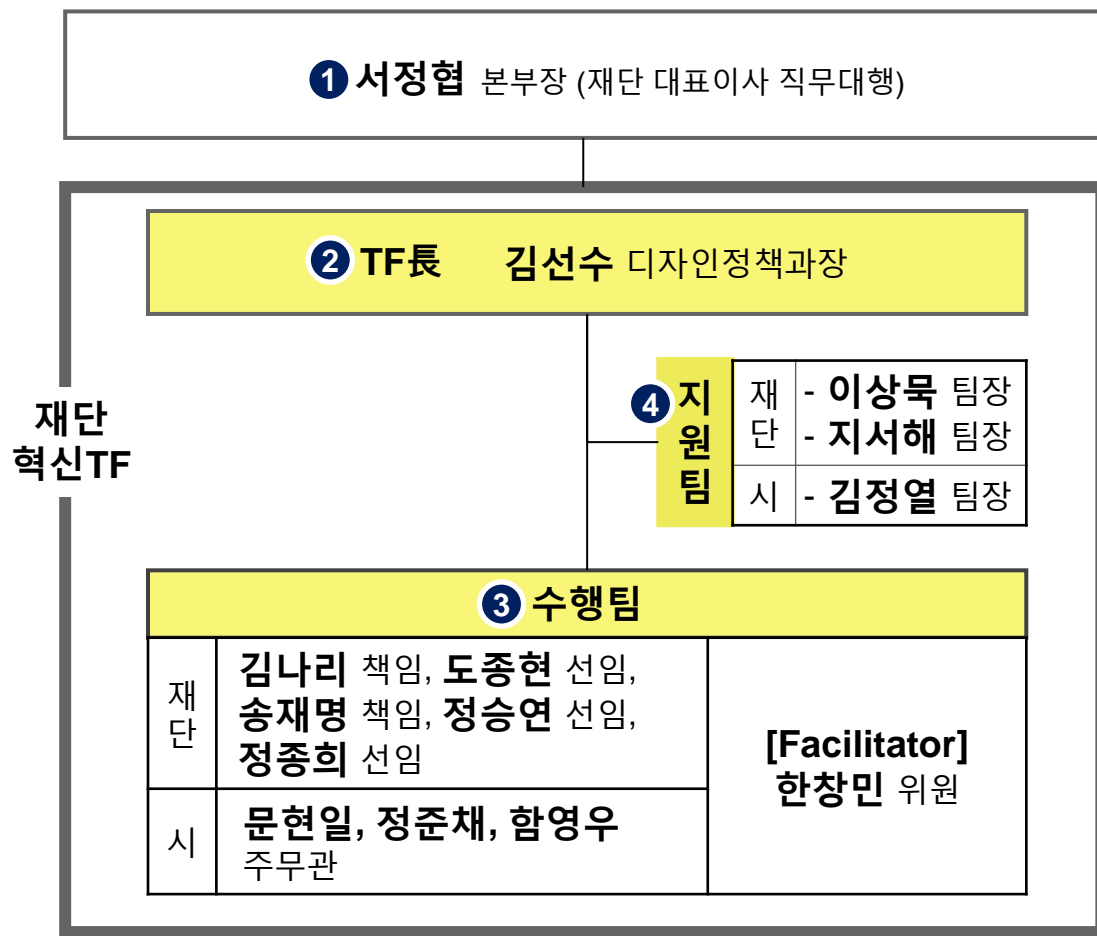
‘18.1.22 재단과 시의 면담에서 문제해결 필요 공감

‘18.1.24 서울디자인재단 운영 혁신방향 시장 보고

‘18.1.25 재단 전 직원 대상 간담회 개최

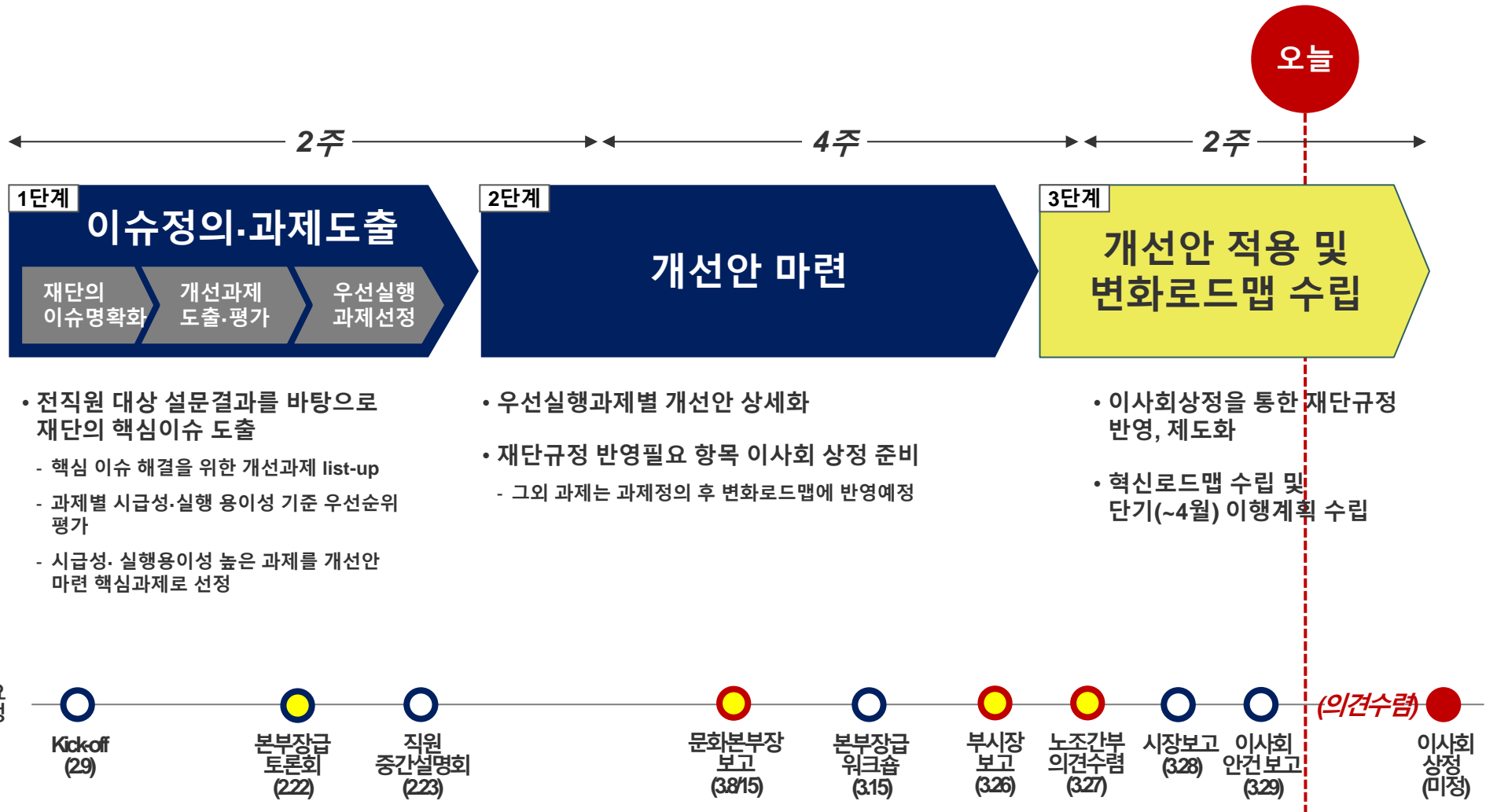
- 재단의견조사 : ①재단 정체성, ②재단 문제점, ③혁신TF 위원 추천

전직원 대상 설문시 직원들의 추천결과에 근거하여 재단-시가 공동 참여하는 혁신TF를 구성하였음



- 1 주요사항 의사결정
 - 프로젝트 방향 설정
 - 이슈별 TF 의견검토 및 의사결정
- 2 TF총괄 및 커뮤니케이션
 - TF안 최종 의사결정
 - 재단·시 및 이해관계자와 협의
- 3 프로젝트 수행
 - 이슈 명확화 및 개선 아이디어 제시
 - 로드맵 및 실행계획 수립
- 4 프로젝트 진행 지원
 - 자료제공 및 외부기관·전문가 인터뷰 섭외
 - 對 재단·시 커뮤니케이션 지원

Kick-off(2.9,금)후 혁신TF는 약 7주 동안 재단이 직면한 이슈를 정의하고, 이에 대한 개선과제 및 상세개선안을 도출하는 작업을 수행하였으며...



...이를 위해 재단내·외부의 광범위한 의견수렴 및 협의를 진행하였음

전직원 의견수렴	혁신TF구성	타기관 사례조사 (인터뷰, 규정, 보고서 등)	직원·경영진 협의																										
<p>114부 전직원 대상 (보직자 포함 152명) 조사후 수거</p>	<p>재단(5명) 전직원 의견 수렴에서 최다 추천 받은 상위 5명</p>	<p>• 유사기관 담당자 인터뷰 • 규정 및 내규, 보고서 검토 • 개선 아이디어 수집</p> <p>총 13개 기관</p>	<p>직원·경영진 대상 중간결과를 공유하고 의견수렴</p>																										
<p>385개 의견수렴내용을 근거로 재단의 주요 문제 도출</p>	<p>시(5명) 디자인정책과장 포함 디자인기획팀장, 주무관 3명</p>	<table border="1"> <tr> <td>서울문화재단</td> <td>조직인사담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울산업진흥원</td> <td>기획혁신 담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울시농수산물공사</td> <td>감사담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울교통공사</td> <td>감사담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울신용보증재단</td> <td>근로자이사/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울여성가족재단</td> <td>근로자이사/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>서울복지재단</td> <td>근로자이사/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>세종문화회관</td> <td>근로자이사/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>한국공예디자인진흥원</td> <td>전략기획팀 담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>한국디자인진흥원</td> <td>혁신TF 규정 담당자/규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>예술의전당</td> <td>규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>국립현대미술관</td> <td>규정 및 내규</td> </tr> <tr> <td>국립박물관문화재단</td> <td>규정 및 내규</td> </tr> </table>	서울문화재단	조직인사담당자/규정 및 내규	서울산업진흥원	기획혁신 담당자/규정 및 내규	서울시농수산물공사	감사담당자/규정 및 내규	서울교통공사	감사담당자/규정 및 내규	서울신용보증재단	근로자이사/규정 및 내규	서울여성가족재단	근로자이사/규정 및 내규	서울복지재단	근로자이사/규정 및 내규	세종문화회관	근로자이사/규정 및 내규	한국공예디자인진흥원	전략기획팀 담당자/규정 및 내규	한국디자인진흥원	혁신TF 규정 담당자/규정 및 내규	예술의전당	규정 및 내규	국립현대미술관	규정 및 내규	국립박물관문화재단	규정 및 내규	<p>對 직원 전직원 대상 중간결과 설명회(2.23)</p>
서울문화재단	조직인사담당자/규정 및 내규																												
서울산업진흥원	기획혁신 담당자/규정 및 내규																												
서울시농수산물공사	감사담당자/규정 및 내규																												
서울교통공사	감사담당자/규정 및 내규																												
서울신용보증재단	근로자이사/규정 및 내규																												
서울여성가족재단	근로자이사/규정 및 내규																												
서울복지재단	근로자이사/규정 및 내규																												
세종문화회관	근로자이사/규정 및 내규																												
한국공예디자인진흥원	전략기획팀 담당자/규정 및 내규																												
한국디자인진흥원	혁신TF 규정 담당자/규정 및 내규																												
예술의전당	규정 및 내규																												
국립현대미술관	규정 및 내규																												
국립박물관문화재단	규정 및 내규																												
<p>18개 문제분류·범주화를 통해 재단이 직면한 핵심이슈 정리</p>	<p>외부전문가(2명) 전략·조직 전문가 및 인사전문가 각1명</p>	<p>※ 2013~2017 재단 및 서울시 컨설팅 보고서 10개</p>	<p>對 경영진 중간결과 토론회(2.22) 본부장급 워크숍(3.15)</p> <p>對 노조 중간결과 토론회/노조위원장 참석(2.26) 집행부 공유회(3.27)</p>																										

보고 순서

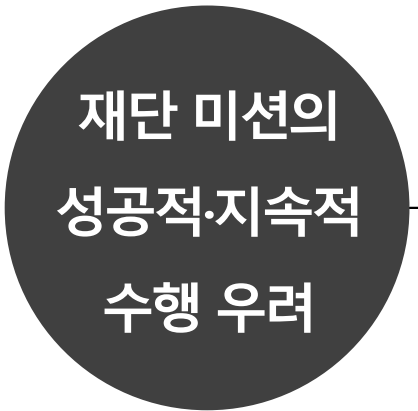
추진배경 및 경과

- 1. TF의 핵심결과물 요약**
2. 우선실행과제별 개선안
3. 향후 계획

재단은 현재 기관정체성의 혼란과 운영시스템·인사제도의 비효율성으로 인해, 시민이 부여한 재단 미션의 성공적·지속적 수행에 대한 우려가 존재하는 상황

[재단 설립목적]

“ 동대문디자인플라자 시설을 기반으로 서울의 디자인 진흥과 디자인 문화 확산에 필요한 사업을 성공적으로 수행함으로써 시민 삶의 질 제고 및 서울의 디자인 경쟁력을 국제적 수준으로 향상”



1 전략
 전략의 명확성·일관성 부재로 인한 조직정체성 혼란

- 1.1 정책·전략의 잦은 변경
- 1.2 핵심고객·사업 정의 불명확
- 1.3 사업실행 기준 불명확

2 조직
 운영체계의 비효율성에 따른 구성원 피로도 증가

- 2.1 사업구조가 일치하지 않는 조직체계
- 2.2 정교하게 정비되지 않은 제도
- 2.3 경영진·관리자의 리더십·전문성 부족

3 인사
 형식적으로만 존재하는 인사제도로 인해 내부불신 형성

- 3.1 전략사업이 미반영된 직무·직급체계
- 3.2 동기부여 못하는 평가·보상체계
- 3.3 조직내 개인의 성장비전 제시 미흡

전략

경영진에 따라 원칙없이 변경되는 정책과 핵심사업으로 재단의 정체성에 대한 내외부 혼란 상존

1

전략일관성
부재로 인한
조직정체성
혼란

지향점

1.1

정책·전략의
잘은 변경

1.1.1

경영진에 따라 매년
바뀌는 정책·핵심사업

“주관적 판단에 의거한 방향도출로
대표이사 교체시 마다 재단의 정체성 흔들림”
“정책사업, 중장기사업, 단기사업 등 명확하지 않아
매년 사업구조가 변경됨”

1.1.2

직원들도 공감 못하는
비전·슬로건

“직원들도 이해할 수 없는 모호한 캐치프레이즈와
비전은 재단 정체성을 불분명하게 하여 시민으로
하여금 존립 목적에 의구심을 갖게 함”

사업수행

1.2

핵심고객·
사업정의
불명확

1.2.1

디자인산업 육성
대상·수행분야 미정의

“재단의 콘텐츠들이 디자인 산업 육성 및
문화 확산에 기여 못하고 있음”
“디자인계에서 인정받지 못하고,
시민들도 이해하지 못하는 애매한 조직”

1.2.2

현상유지 수준에 그치고
있는 DDP 운영

“DDP의 핵심사업 부재로 고유 브랜드 확립 실패”
“DDP가 시민을 위한 공간에 치우치다보니
정체성이 없음. 디자인 전문성 저하”

자원배분

1.3

사업실행
기준 불명확

1.3.1

사업간 우선순위
평가조정 기능 부재

“사업이 과도하게 많고, 중구난방으로 분산되어
정체성이 없음”
“정체성이 불분명한 사업 운영에 따라
인력 고용 및 운영에도 문제 발생”

1.3.2

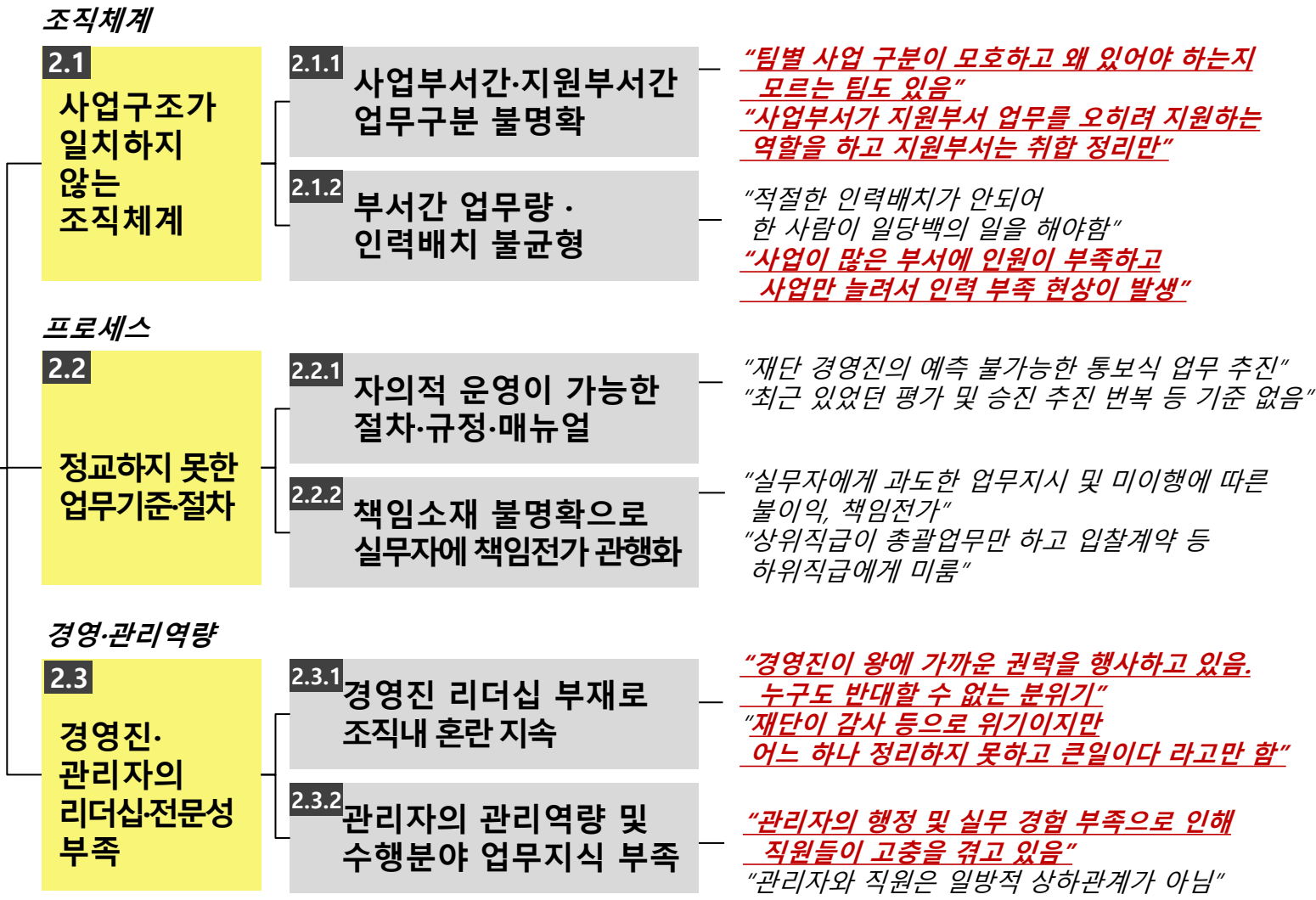
시 위탁사업의
재단 수탁기준 불명확

“서울시 디자인정책과와 중복된 업무 및
역할 정리 필요”
“위탁사업의 경우
재단이 해야 하는지에 대한 검토 필요”

조직

직원 개개인의 역량·노력으로 힘들게 유지되는 비효율적 조직시스템으로 인해 구성원들의 피로도 증가

2
운영체제 비효율성에 따른 구성원의 피로도 증가



인사

내부 이해·공감대 없이 형식적 제도로만 존재하는 인사프로그램으로 인해 구성원간 오해와 루머 등 내부불신 형성

3
형식적으로만 존재하는 인사제도로 인해 내부불신 형성

직무·직급체계

3.1 전략·사업이 미반영된 직무·직급 체계

- 3.1.1 직무분석·분류에 사업구조 반영 미흡
- 3.1.2 직무·직급·직책별 자격기준 미정의

"본부별 해당 분야 실무경력 보유한 전문인력 부재"
"인사 감사 회계 등은 전문가 필요"

"정규직, 전문직, 계약직 업무 차이 없어"
"직급별 업무 자격과 기준 체계 부족, 운영 안되고 있음"

평가·보상

3.2 동기부여 안되는 평가·보상 체계

- 3.2.1 평가기준 및 절차 불명확
- 3.2.2 보상 및 피드백 등 평가결과 반영 미흡

"내 사람 위주 인사위원회 신뢰 안가"
"승진심사위원회 거수로 승진이 이루어졌다는 얘기가 있음"
"승진시즌 되면 대표이사 청탁 만연"

"직원 만족도 낮은 보직자 보직 유지 하는 것 문제"
"업무 양에 비해 급여와 보상 적고, 개선의지도 없다"
"서울 투자 출연 기관 중 급여 최하위"

경력개발·승진·배치

3.3 조직내 개인의 성장비전 제시 미흡

- 3.3.1 인재상·롤모델·경력지향점 미정의
- 3.3.2 직급역량에 맞는 승진·배치기준 및 교육체계 부재

"일을 배우고 가르침을 받을 수 있는 롤모델 없어"
"학벌주의 형식주의 파벌 조성"

"4급을 아무런 트레이닝 없이 관리직 팀장 직무대행을 맡김"
"승진 규정이나 자격 시험 등을 만들어야"
"경력이 무시된 부서 배치"

이러한 재단의 이슈들을 해결하기 위한 40개 개선과제를 TF내부토의를 통해 도출하였으며...

전략 16개 과제

- 111A 사업포트폴리오 조정
- 111B 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 111C 재단 전략체계의 외부 공식화 강화
- 112A 미션 비전수립시 내부 참여 확대
- 112B 미션 비전의 구체화, 상세화
- 121A 재단의 핵심역량 명확화
- 121B 고객정의, 수요조사
- 121C 재단의 산업 내 핵심사업 정의
- 122A DDP 방향성 정립 공유
- 122B DDP 고유콘텐츠 강화, 육성전략 수립
- 122C DDP 세부 운영역량 강화
- 131A 재단 사업 기획, 심사, 절차 제도화
- 131B 사업실행 모니터링 체계 명확화
- 131C 성과평가 및 피드백 체계 제도화
- 132A 수탁사업 운영 컨트롤타워 명확화
- 132B 수탁사업 지속여부 평가 제도화

조직 13개 과제

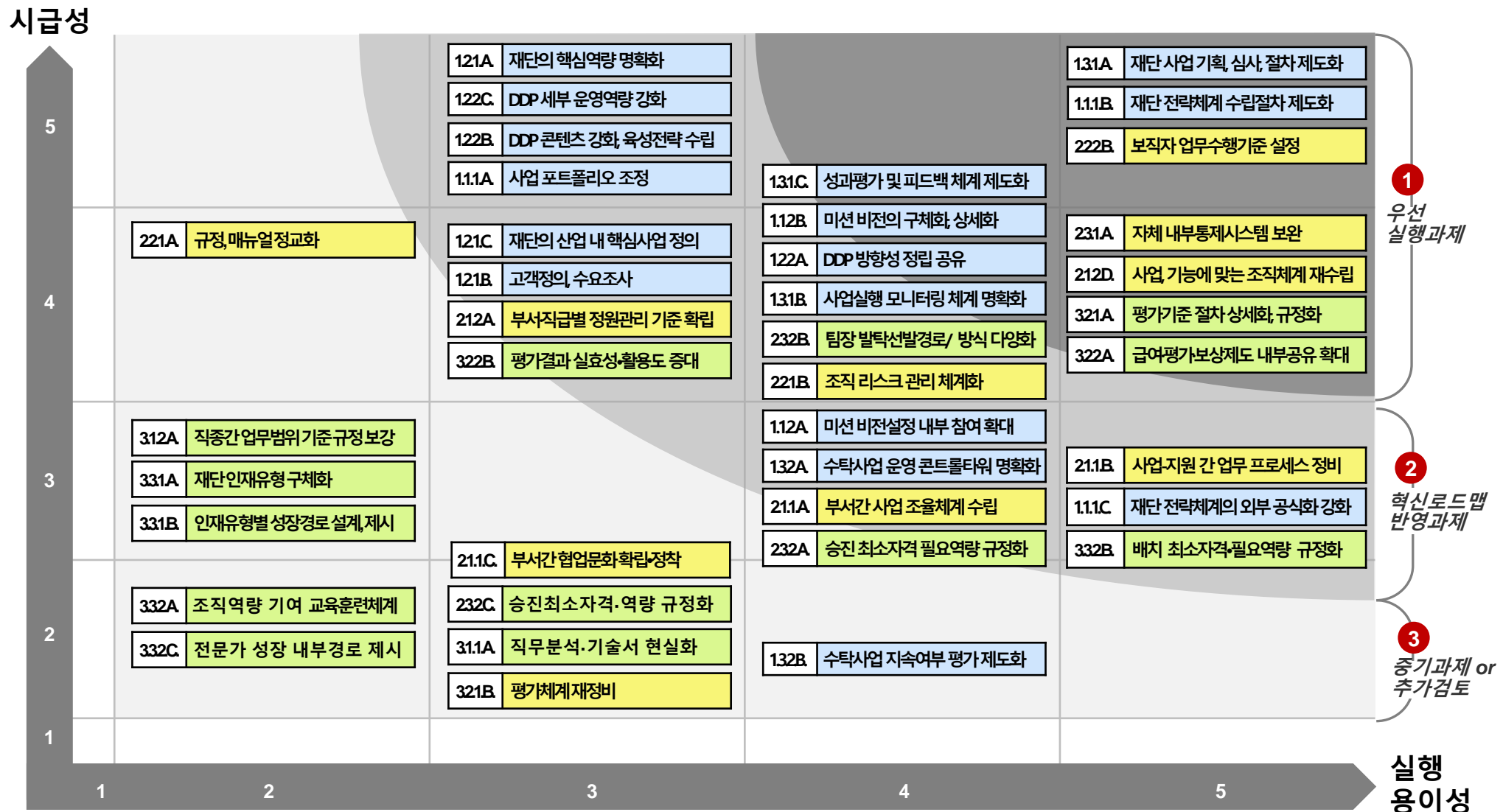
- 211A 부서간 사업 조율체계 수립
- 211B 사업-지원 간 업무 프로세스 정비
- 211C 부서간 협업문화 확립·정착
- 212D 사업, 기능에 맞는 조직체계 재수립
- 212A 부서별 직급별 정원관리 기준 확립
- 221A 규정, 매뉴얼 정교화
- 221B 조직 리스크 관리 체계화
- 222A 조직 계층구조 재편
- 222B 보직자 업무수행기준 설정
- 231A 자체 내부통제 시스템 보완
- 232A 승진 최소자격 필요역량 규정화
- 232B 팀장 발탁 선발 경로 및 방식 다양화
- 232C 성과·역량기반 보직자 육성관리 제도마련

인사 11개 과제

- 311A 직무분석 및 직무기술서 정의 현실화
- 312A 직종간 업무범위 기준 규정 보강
- 321A 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 321B 평가체계 재정비
- 322A 급여·평가·보상제도 내부 공유노력 확대
- 322B 평가결과 실효성·활용도 증대
- 331A 재단 인재유형 구체화
- 331B 인재유형별 성장경로 설계, 제시
- 332A 조직역량에 기여하는 교육훈련체계 수립
- 332B 부서배치 최소자격·필요역량 규정화
- 332C 전문가 성장을 위한 내부 성장경로 제시

1. TF의 핵심결과물 요약 - 과제 우선순위 평가

...과제의 우선순위평가를 통해 1)우선실행과제, 2)혁신로드맵 반영과제, 그리고 3)추가검토 과제를 구분하고 이중 1)에 대한 개선안을 상세화하였음



이를 통해 TF의 결과물은 1)7개 우선실행과제에 대한 규정·내규 수정안, 2)조직개편안(단기), 3)혁신로드맵으로 정리되었음

1 재단규정·내규 수정안

6 평가기준 절차 상세화, 규정화, 2)변화사항 상세

(계속)

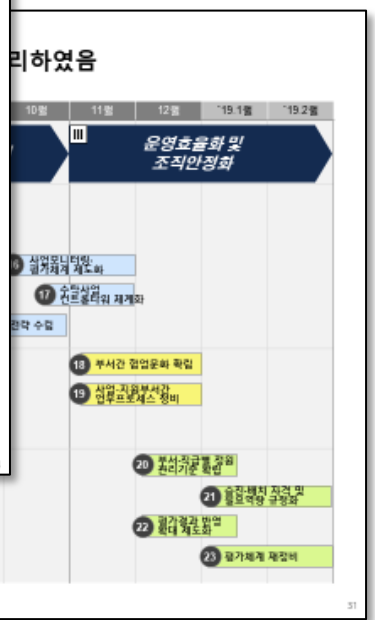
- 1 재단 전력체계 수렴절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업-기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 대표이사 전행 방지장치 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공표노력 확대

현재	변경안
<p>[인사규정] 제4장 승진 제4장 제 18조(승진의 원칙) 제3항 승진의 시기는 시행내규로 정한다.</p> <p>제6장 근무평정 제30조(근무평정) 제2항 근무평정에 관하여 필요한 사항은 시행내규로 정한다.</p>	<p>[인사규정] 제4장 승진 제18조(승진의 원칙) 제3항 개정 승진의 시기는 매년 3월에 시행한다.</p> <p>제6장 근무평정 제30조(근무평정) 제2항 개정 근무평정은 각 호의 평정결과에 의한다.</p> <p>1. 평정 실시 예정일로부터 최소 2주 이전에 공고한다. 2. 평정결과를 위한 전체 일정은 최종 마감일(막년도 1월 31일)까지 최소 2주 이상의 여유기간을 둔다. 3. 전체 인사평가 공고 후 1주일 이내 평가자(1,2차) 교육을 실시한다. 4. 평가자는 평가기간 내 피평가자 면담을 실시한다. 5. 인사부서의 장은 근무평정이 완료되면 모든 평가결과를 투명하게 피평가자에게 알려줘야 한다. 6. 기타 근무평정에 관하여 필요한 사항은 시행내규로 정한다.</p>

2 조직개편안(단기)



3 혁신로드맵



보고 순서

추진배경 및 경과

1. TF의 핵심결과물 요약
- 2. 우선실행과제별 개선안**
3. 향후 계획

SBA 사례에서 확인한 것은, 합의된 절차속에서 끊임없는 상호소통 및 시행착오 속 끈기있는 추진만이 조직변화의 해결책이라는 사실임

sba 서울산업진흥원 사례*

*서울산업진흥원 A본부장 인터뷰(2018.3.5)를 중심으로 정리

1 폐쇄적 경영에 따른 상호신뢰 붕괴 (2011년)

구성원 불신을 자초한 모호한 운영기준과 경영진의 행태

- "모호한 규정들을 '방침'으로 보완하고, 방침은 미공개 했었음"
- "서로 논의할 '기준'이 없는 상태에서 조직분위기가 'Big Mouth'들에 의해 휩쓸리기 시작함"
- "공사구별을 못하는 경영자가 상황을 더 악화시킴"

2 조직 존립 위협에 따른 자체 쇄신안 마련

결국 기관 존립 필요성에 대해 의문을 가지게된 서울시에 쇄신안을 보고하는 상황 직면

- "시 특별감사가 들어오고, 심지어 2팀만 남기고 모두 없애라는 얘기까지 들었음"
- "1달간 기획팀, 노조가 모두 참여하는 TF를 꾸려 경영 쇄신안을 마련하였음"

3 시행착오를 거치며 조직 안정화 달성

구성원이 동의하는 절차를 만들고 그 범위 안에서 끊임없이 소통

- "합의된 기준에 따른 공개된 토론의 장은 필수(..) '~카더라만 없애도 큰 시작임"
- "이건 우리 회사다, 우리가 원칙을 만들자, 늦어져도 좋다, 같이 만들자라는 마인드로 추진함"
- "이런 역할을 상시 진행하는 대표 직속 '열린소통보좌역과 직급별 소통담당위원을 운영 중"

이에 따라 변화를 준비하는 현재, 1)전 구성원이 준수해야 하는 최소한의 절차적 기준을 제도화하고, 2) 이에 기반한 소통확대를 단기변화목표로 설정함

재단의 단기변화목표

1

절차적 기준의 명확한 제도화

• 재단 구성원 모두가 예외없이 준수해야 하는 최소한의 절차적 기준을 제도화

- 서울시 출자출연기관의 일반적 수준 우선 달성

2

의사결정과정의 투명한 공개 및 상호소통 확대

• 제도화된 절차의 범위 내에서 재단의 현황을 투명하게 공개하고 이를 논의하는 공론의 장 보장

- 제도의 운영상 문제점을 해결하는 공론의 장 마련

단기 변화목표를 기본 가이드라인으로 하여 전략·조직·인사분야별 7개 우선실행과제의 개선안을 도출하였음

	7개 우선실행과제*	핵심 변화포인트
전략	① 재단 전략체계 수립절차 제도화	· 재단전략 수립시 <u>구성원·외부 이해관계자의 의견수렴 및 수립후 이해·공감대 형성을 위한 절차를 규정에 반영</u> 또는 구체화
	② 재단 사업기획, 심사절차 제도화	· 재단 사업간 조정·우선순위 설정을 위한 <u>컨트롤타워(가칭 '사업기획 TF') 운영을 규정화</u> 하여 재단 정체성에 맞는 사업의 선별적 추진
조직	③ 수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	· 빠르고 명확한 의사결정을 위해 <u>보고·결정단계를 단순화하고 (대표-본부-팀 3단계), 유사사업·기능을 팀별로 통합</u> 하여 운영효율성 제고
	④ 보직자 업무수행기준 설정	· <u>보직자의 단계별 수행역할 및 책임을 명확히 규정에 반영</u> 하여 보직자의 주의를 환기시키고 책임의식을 제고
	⑤ 자체 내부 통제시스템 보완	· <u>감사팀 편제조정 및 인력보강을 통한 감사기능 실효성 확보</u> 를 통해 문제를 사전에 확인하고 자체적으로 방지할 수 있도록 제도보완
인사	⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화	· <u>인사위원회 운영시 외부위원의 참여를 확대</u> 하고, <u>평가·승진시기 및 핵심절차를 규정에 구체화</u> 하여 평가제도 투명성·예측가능성 제고
	⑦ 인사제도(급여평가보상) 내부 공유노력 확대	· <u>인사제도 설명회·인사 헬프데스크 운영</u> 등 제도에 대한 직원이해도제고 노력을 확대하고 <u>대표이사·직원간 상시 소통채널로 열린소통역 신설</u>

* 초기 선정한 9개 즉각 추진과제중 '성과평가 및 피드백체계 제도화(131C)'는 TF작업범위 조정시 내부토의를 통해 제외하였으며, '조직계층구조재편(222A)'는 3,4번 과제에 통합

재단전략 수립시 재단직원 및 외부 이해관계자들이 모두 참여하여 공감할 수 있는 전략을 수립하고 대내외에 공표해야 함

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

재단의 전략 수립시 임직원이 참여·공유할 수 있는 절차 없음

- 재단의 주요정책 개발에 임직원이 참여할 수 있는 절차 및 방법이 없음
- 직원들의 공감없이 대표이사 중심으로 매번 변경되는 전략 및 정책
- 동기부여 안되고 직원들도 이해 어려운 모호한 캐치프레이즈와 비전

앞으로 재단은...

모두가 공감하는 전략수립을 위해 임직원 및 외부 전문가 의견수렴 의무화

- 전략수립을 위한 사전 설명회 개최
- 의견수렴 방안은 워크숍, 인터뷰, 토론회 등 다양한 방법 도입
- 관련 분야 외부 전문가 의견수렴 필수
- 전략수립 후 비전 선포식 등 공개 발표회 추진



이를 위해서...

1 [직제 및 정원규정 개정] 임직원 및 외부전문가 의견수렴 규정화

- 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의편성) 6호 개정
- 경영본부 주요업무 내용에 해당 내용을 삽입

2 전략수립 프로세스 방침 마련

- 재단 전략수립을 위한 프로세스 및 범위, 방법에 대한 프로세스 방침 마련
- 임직원, 외부전문가 참여 절차 및 방안 포함

(계속)

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 직제 및 정원규정 개정

현재	변경안
<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구</p> <p>제8조(조직의 편성)</p> <p>6. 경영본부는 재단 사업계획 수립, 인사 및 예산관리, 홍보 및 소통채널 기획 및 운영, 정보시스템 관리 총괄, 국내외 기관·단체 교류 및 협력 등을 한다</p>	<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구</p> <p>제8조(조직의 편성)</p> <p>4. 경영본부는 재단 전략기획 및 연간사업계획, 경영지원, 홍보 등을 한다.</p> <p>가. 재단의 전략 수립시 임직원, 전문가, 이해관계자의 의견을 수렴하여 반영하고, 수립된 전략은 시민들에게 공유한다.</p> <p>나. 의견수렴의 방법은 내부방침에 따른다.</p>

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

2 전략수립 프로세스 방침 마련

전략수립 프로세스 운영방침 수립 (예시)

1. 전략수립의 범위는

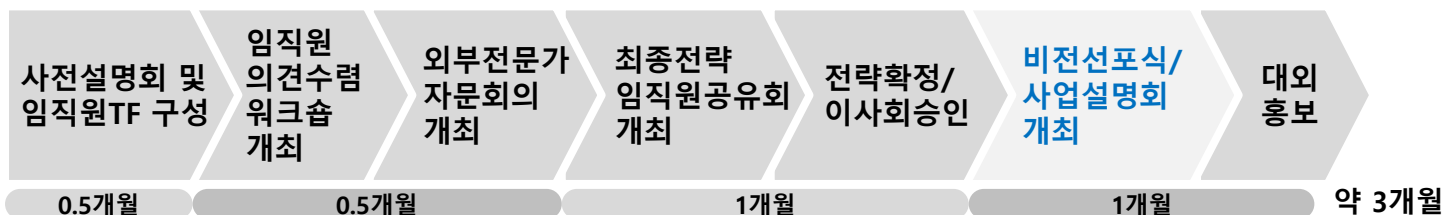
- ① 3~5년의 중장기 재단운영 비전, 세부 실행계획, 연도별 목표
- ② 연단위로 ①을 변경, 보완
- ③ 연간 사업계획 수립

2. 임직원 참여방안은 워크숍, 인터뷰, 토론회 등 다양한 방법 도입

3. 최종 수립된 전략은 이사회의 승인을 받아 공식 공표

4. 전략 확정후 홍보 담당팀에서 비전선포식, 설명회 등을 개최하여 이해관계자 및 시민들에게 공유되어야 하며 지속적으로 뉴스레터, SNS 등을 통해 홍보, 전파

5. 프로세스(안)



(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 2 타 기관사례

Kcdf 한국공예·디자인문화진흥원
Korea Craft & Design Foundation

추진일시	2018. 2. 12(월) 14:00~17:30
추진장소	KCDF 갤러리
추진기간	2017. 6월 ~ 2018. 2월 / 9개월간
주요내용	비전선포식 및 사업설명회, 네트워킹 행사
추진목적	<ul style="list-style-type: none"> • 기관내 비전과 세부 사업 설명을 통하여 기관 인지도 및 위상 강화 • KCDF의 새로운 핵심가치와 비전을 공유하고 소통하는 단합의 장 마련



(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 2 타 기관사례



전략수립 프로세스

과정별 주요 내용

추진방안 설계 (2개월)

• 임직원 및 이해관계자 의견수렴 기반 추진방안 설계/ 기관장의 전략수립에 대한 의지 중요

임직원TF구성 (2개월)

• 직급별 대표 1~2명과 팀장 포함 TF 구성후 사전 설명회 등을 통해 임직원들에게 추진방향 공유

외부전문가 참여 (2개월)

• 분야별 외부 전문가 자문회의를 수시 개최하여 추진방향 및 분야별 의견 수렴

임직원 공유회 (1개월)

• 팀별 공유회 수시 개최/ 월례 조희시 진행사항 및 추진내용 공유, 의견 수렴

전략 확정 (1개월)

• 임직원TF를 통해 최종 전략 확정, 전략에 따른 조직 및 사업 재배치

비전선포식 개최 및 설명회 (1개월)

• 임직원 및 외부 이해관계자, 시민들 초청하여 비전 선포식 및 사업설명회 개최

'사업기획TF'(가칭)를 구성하여 불필요한 사업을 방지하고 재단의 전략에 맞는 핵심사업 중심으로 수행해야 함

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

무분별한 증구난방식 사업 실행으로 핵심사업 불분명

- 기준과 원칙 없는 사업실행으로 재단의 정체성이 흔들림
- "다양한 분야에서 다양한 사업을 수행하고 있으나, 이로 인하여 기관의 정체성이 흔들리는 문제가 시급히 해결해야 할 현안" (2017년 경영평가 종합의견)

앞으로 재단은...

'사업기획TF(가칭)'를 통해 재단의 전략과 정체성에 부합하는 핵심사업을 중심으로 업무수행



- TF구성: 대표이사, 직원, 외부전문가 참여
- TF역할은 핵심사업 및 우선순위사업 관리
- 유사사업 통폐합 및 사업 조정 (연간사업계획 및 수시사업, 수탁사업 포함)
- 사업계획서 작성을 위한 사전 설명회 실행

이를 위해서...

1 [직제 및 정원규정 개정] '사업기획 TF(가칭)' 운영 규정화

- 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의 편성) 6호 개정

2 '사업기획TF(가칭)' 운영 방침 마련

- '사업기획TF(가칭)' 운영을 위한 추진방법, 프로세스, 운영계획 방침화
- 우선순위 사업선정, 불필요한 사업제거, 사전 설명회 등 내용 포함

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 직제 및 정원규정 개정

현재	변경안
<p>[직제 및 정원규정] 제3장 기구 제8조(조직의 편성) 6. 경영본부는 재단 사업계획 수립, 인사 및 예산관리, 홍보 및 소통채널 기획 및 운영, 정보시스템 관리 총괄, 국내외 기관·단체 교류 및 협력등을 한다</p>	<p>[직제 및 정원규정] 제3장 기구 제8조(조직의 편성) 4. 경영본부는 재단 전략기획 및 연간사업계획, 경영지원, 홍보 등을 한다. 가. 재단의 전략 수립시 임직원, 전문가, 이해관계자의 의견을 수렴하여 반영하고, 수립된 전략은 시민들에게 공유한다. 나. 의견수렴의 방법은 내부방침에 따른다. 다. 경영본부내 '사업기획TF'를 두어 연간 사업계획 수립시 핵심사업을 선정하고 불필요한 사업을 조정한다.</p>

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

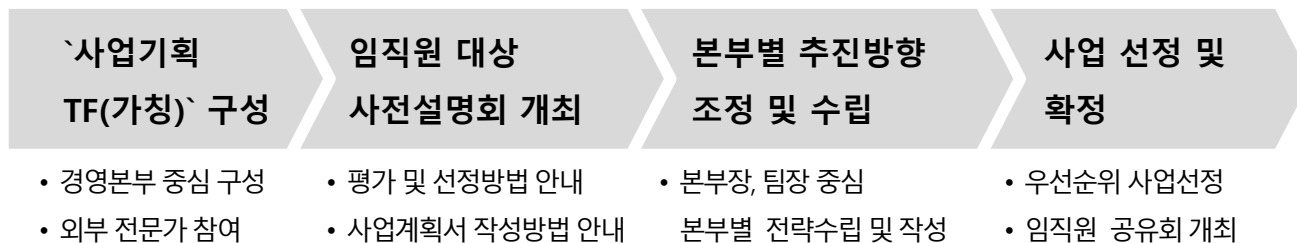
6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

2 `사업기획TF(가칭)` 운영방침 마련

`사업기획TF(가칭)` 운영방침 수립 (예시)

1. 프로세스(안)



2. 사업범위

`사업기획TF(가칭)`는 연간사업 뿐만 아니라 수탁사업도 평가 대상에 포함

3. 선정기준

우선순위 사업은 재단의 중장기, 단기 전략에 부합하는 사업기준으로 선정

- 불필요한 사업은 제거하여 핵심사업 중심으로 예산 재편성
- 유사사업은 통폐합하여 불필요한 예산 및 인력낭비를 방지

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 2 타 기관사례



서울산업진흥원 기획실에서 연간사업계획 컨트롤타워 역할

- 연간 사업계획을 평가하고 선정하고 제거하는 역할 수행
(수탁사업 관리기구인 '수탁심의위원회' 별도 존재)
- 연간 사업 우선순위 도출하여 예산 삭감시 낮은 순위사업 중심으로 제거
- 서울시 예산과 협상 및 설명회 개최



서울문화재단 기획조정팀에서 연간사업계획 컨트롤타워 역할

- 연간 사업계획을 평가하고 선정하고 제거하는 역할 수행
(수탁사업 관리기구인 '수탁심의위원회' 별도 존재)
- 전년도 11월 간부워크숍을 개최하여 전사적 및 본부별 사업방향을 숙의하여 수립
(본부장 및 팀장이 전사적 사업방향을 설정하고 팀원들에게 전파, 확산)
- 사업계획 수립후 본부별 대외적으로 사업설명회 개최하여 연간사업 홍보

※ SBA 산업거점본부 A본부장 인터뷰 (2018년 2월)

※ 서울문화재단 기획조정팀 B팀장 인터뷰 / 인사팀 C팀장 인터뷰 (2018년 2월)

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 2 타 기관사례



2018 서울문화재단 예술교육 연간 사업설명회 개최

- 추진일정 : 2018. 01. 15(월) 11:00~17:00
- 추진장소 : DDP 살림터 2층 CREA
- 행사명 : 2018 서울문화재단 예술교육·예술치유 지원사업 파트너스데이
- 추진목적 : 서울문화재단 연간 사업발표 및 설명회, 네트워킹
- 추진부서 : 서울문화재단 예술교육본부
- 참석자 : 서울문화재단 임직원 및 사업 참여자, 일반시민 800여명 참여



2018 서울문화재단
예술교육·예술치유 지원사업

파트너스 데이
Partner's Day

일시	장소
2018.01.15.(월) 오전 11시 - 오후 5시	동대문디자인플라자 (DDP) 살림터 2층 CREA



실행중심조직으로서, 보고체계를 단순화하고 유사사업·기능을 통합하여 조직의 운영효율성을 높여야 함

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 **사업·기능과 연계된 조직체계 수립**
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

조직구성에 체계가 없고 보고·결정단계 복잡함

- 대표·단·본부·연구소·사무국·팀·센터 등 조직체계 복잡

부서명과 사업이 불일치하고 팀간 유사사업으로 불필요한 경쟁 유발

- 상생본부 운영본부 전략사업본부 등 어떤 사업을 하는 부서인지 고객이 이해하기 어려움

경영기획 부서의 전문성 부족으로 조직운영 불안정

- 전문성 없는 경영기획·관리로 인해 직원 불만과 피로도 가중

이를 위해서...

1 [직제 및 정원규정 개정] 본부 구성, 주요업무내용

- 직제 및 정원규정 제3장 기구 제8조(조직의편성) ①항 2호, ②항, <별표 2> 기구표 수정

2 [업무분장 시행내규 개정] 본부·팀 편제 기준 및 세부사업 분류

- 업무분장 시행내규 제3조~제29조 수정

3 [서울시 인력파견 요청] 경영본부장 파견공무원 제도 운영

- 재단 기획경영팀에서 서울시 디자인정책과 인력파견 사전 협의

앞으로 재단은...

명확하고 신속한 결정을 위한 본부·팀 단위

- 대표·본부·팀 3단계로 보고·결정단계 단순화

유사업무 통합 및 전문성을 강화한 팀 구성으로 운영 효율화

- 디자인·DDP·패션·경영 4본부 구성, 전시+교육, 홍보+출판, 경영+전산 통합
- DDP기획(전략+국제), 임대대관(수익) 전문성 확보

서울시 파견공무원 제도 운영으로 경영역량 강화

- 조직 안정화를 위해 경영본부장 보직에 파견공무원 한시적 운영

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

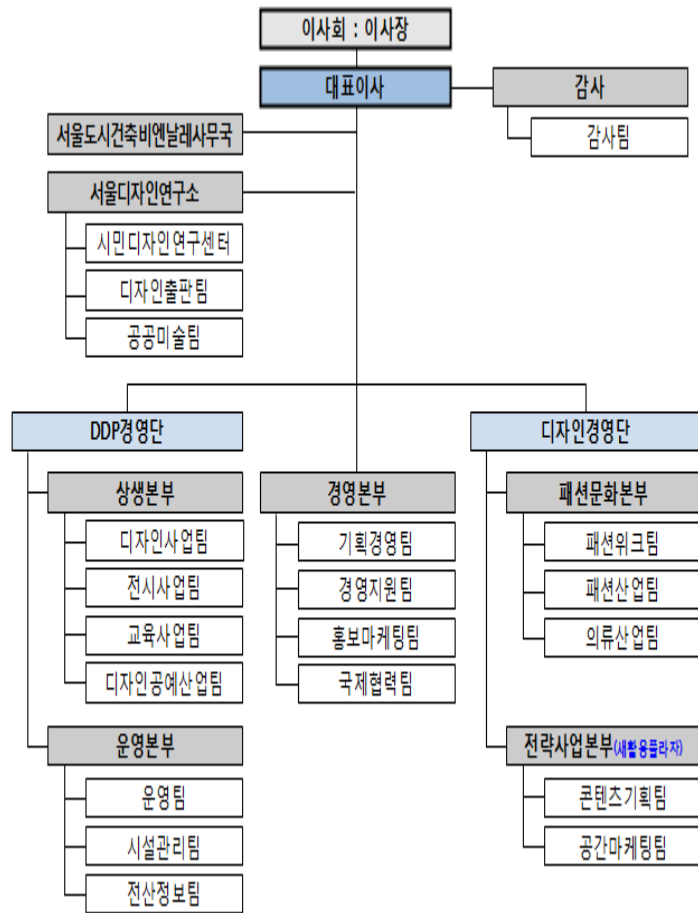
1 2 직제 및 정원규정, 업무분장 시행내규 개정

현재	변경안
<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구 제8조(조직의 편성) ①항 2호</p> <p>2. 재단은 디자인경영단과 그 산하에 전략사업본부, 패션·문화본부를 두고, DDP경영단과 그 산하에 상생본부, 운영본부를 둔다.</p> <p>②항 1호~7호 각 부서별 주요업무</p>	<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구 제8조(조직의 편성) ①항</p> <p>3. 재단은 디자인본부, 패션본부, DDP본부, 경영본부를 두고, 각 본부 산하에는 팀을 두며 구체적 사항은 내규로 정한다.</p> <p>② 각 부서별 주요업무내용은 다음과 같다.</p> <p>1. 디자인본부는 디자인산업, 공예산업, 공공서비스디자인, 기타 수탁사업(새활용플라자 운영) 등을 한다.</p> <p>2. 패션본부는 패션위크, 패션산업, 봉제산업 등을 한다.</p> <p>3. DDP 본부는 DDP기획, 전시·교육, 임대·대관, 시설관리 등을 한다.</p> <p>4. 경영본부는 재단 전략기획 및 연간사업계획, 경영지원, 홍보 등을 한다.</p>
<p>[업무분장 시행내규]</p> <p>제3조~제29조 각 팀별 업무</p>	<p>[업무분장 시행내규]</p> <p>제3조~제29조 각 팀별 업무</p> <p>제3조(DDP 기획팀) ~ 제29조(홍보팀)</p>

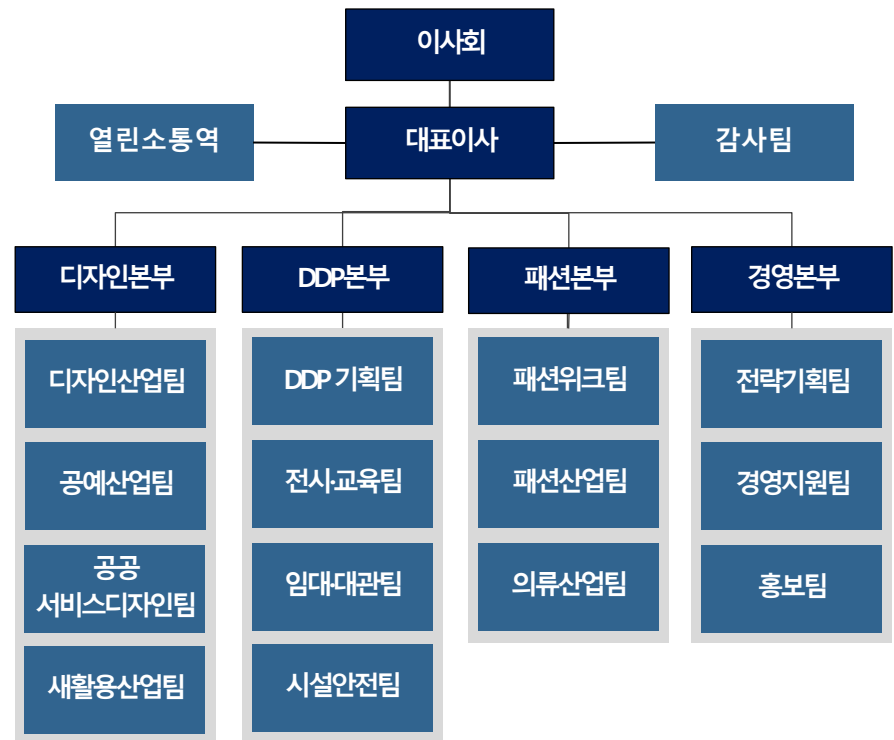
(계속)

조직개편_조직도(안)

현 조직도 2단 5본부 1연구소 1사무국 19팀 1센터



개편 조직도 4본부 15팀 1역



(계속)

조직개편_본부단위(안)

사업영역이 명확한 본부 구성

재단 설립 및 운영 조례와 본부 명칭과 담당사업이 일치하도록 함

1. 재단 설립 및 운영조례

- 1조(목적) : 디자인산업 진흥, 디자인문화 확산, 시민 삶의 질 향상
- 4조(재단의 사업) : 동대문디자인플라자 운영, 디자인진흥, 패션·봉제지원 등



***** 재단역량확보를 위해 **시 공무원 한시적 파견 검토**
(‘감사팀장’은 과제5에서 설명)

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 2 타 기관사례

타 기관 정관 주요사업과 본부 명칭 매칭 사례

서울문화재단

주요사업(정관)	부서명
문화예술의 창작·보급 및 문화예술활동의 지원	창작지원 본부
문화예술의 교육 및 연구	예술교육 본부
국내·외 문화예술 교류	경영기획 본부
시민의 문화향수 및 창의력 증진	생활문화 지원단
지역문화 의 육성·지원 및 지역문화 전문인력 양성	지역문화 본부

서울산업진흥원

주요사업(정관)	부서명
산업진흥 기반조성 및 운영	산업거점 본부
중소기업 지원시설 의 건립 및 관리 운영	인프라 운영단
국내외 판로개척 및 기업 브랜드화 지원	유통마케팅 본부
전 주기적 창업활동 지원	창업 본부
첨단산업 기술진흥, 산업 기술 간 융합 인프라 구축 및 지식재산권 지원	콘텐츠산업 본부
서울시 중소기업 육성 지원사업	기업성장 본부
인력양성 을 위한 교육, 연수사업 및 평생교육시설 운영	일자리 본부

한국공예디자인문화진흥원

주요사업(정관)	부서명
공예·디자인 정책 연구·개발	
국내외 공예·디자인 진흥사업	
공예·디자인 전시 사업	공예 본부
공예·디자인 분야 전문인력 양성 및 재교육 사업	디자인 본부
공예·디자인 상품 개발 및 유통사업	
공예·디자인 관련 아카이브구축 및 콘텐츠 개발	
공예·디자인 관련 서적 발간 및 출판물 판매 에 관한 사업	사무처
공예·디자인 관련 국제교류 및 국내외 협력망 구축	사무처

(계속)

1 재단 전략체계 수립절차 제도화

2 재단 사업기획, 심사절차 제도화

3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립

4 보직자 업무수행기준 설정

5 자체 내부 통제시스템 보완

6 평가기준 절차 상세화, 규정화

7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 조직도 수정-본부 및 팀 편제

유사사업·기능을 팀 편제 기준에 의해 팀별로 통합

편제기준	팀명	본부
디자인분야 지원사업	디자인산업팀	디자인본부
공예분야 지원사업	공예산업팀	
시민, 공공기관 디자인 지원사업	공공서비스디자인팀	
새활용플라자 기획운영 사업	새활용산업팀	
미래 중장기 콘텐츠 기획 기존 국제협력팀 국제협력 총괄기능	DDP기획팀	DDP본부
기능중심 통합/ 콘텐츠 지원사업	전시·교육팀	
임대, 대관 전문성 강화/ 수익사업	임대·대관팀	
시설 안전, 관리 지원사업	시설안전팀	
유통지원, 해외비즈니스 지원사업	패션워크팀	패션본부
유통지원, 국내비즈니스 지원사업	패션산업팀	
제조지원, 국내비즈니스 지원사업	의류산업팀	
기존 예산·기획에 전략기능 강화	전략기획팀	경영본부
전산정보팀 편입으로 전사 지원	경영지원팀	
출판, 홍보, 대외협력(MOU) 등 전사 지원 역할 통합	홍보팀	
감사 기능 강화		감사팀
임직원 소통 강화		열린소통역

2. 우선실행과제별 개선안

현 조직도 및 세부사업

서울 디자인연구소	시민디자인연구소	<ul style="list-style-type: none"> 시민디자인연구,보고서발간 연구세미나포럼개최 재단정책연구/유니버설디자인센터운영 	
	디자인출판팀	<ul style="list-style-type: none"> 재단브랜드아이덴티티연구관리/아카이브구축 재단디자인성과물품질관리/홍보물발간,관리 	
	공공미술팀	공공미술사업기획운영	
DDP 경영단	생생본부	디자인사업팀	<ul style="list-style-type: none"> 시민디자인사업(도심공공,울지로)/디자인컨설턴트 상암DMC운영/동대문상생협력 DDP살림터 2층 CREA 기획운영
		전시사업팀	<ul style="list-style-type: none"> 전시기획운영/ 디자인박물관기획운영 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자이너육성
	교육사업팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP전체교육일정관리/대상별교육기획/DDP포럼 DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영 DDP투어운영 	
	디자인공예산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인전시참가지원 공예산업육성및기획 DDP살림터 1층 STORE 기획운영 	
디자인 경영단	운영본부	운영팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP공간기획/DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리
		시설관리팀	<ul style="list-style-type: none"> 시설관리운영,안전,보안총괄/DDP종합상황실 DDP가구장기장비운영/시설,문화재,주차,미화 DDP시민공간,시설운영(장미정원)
		전산정보팀	<ul style="list-style-type: none"> 정보화전략/정보통신인프라 홈페이지운영관리
	패션문화본부	패션워크팀	서울패션워크/트레이드쇼/글로벌패션브랜드
		패션산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
		의류산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 권역패션지원센터운영/의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영
전략본부	콘텐츠기획팀	새활용플라자콘텐츠기획운영	
전략본부	공간마케팅팀	새활용플라자공간시설운영	
경영본부	기획경영팀	<ul style="list-style-type: none"> 예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/조직직제정원/이사회 DDP운영정보관리/전시콘텐츠운영위기획 	
	경영지원팀	인사,조직,회계,계약,복무,총무 등	
	홍보마케팅팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP대관/ 방송광고 촬영관리 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 DDP시민참여행사기획운영 	
	국제협력팀	국제협력총괄/ UNESCO/ 하우스비전/ 국외출장	
감사	감사팀	감사,청렴,윤리경영/분쟁소성/인권	

서울도시건축비엔날레사무국

팀 편제 및 세부사업 개선안

<ul style="list-style-type: none"> 디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인창조기업육성(상암DMC → 홍대AK) 공예산업육성및기획(공예박람회,공예전시 등) 시민디자인사업(도심공공,울지로)/ 디자인컨설턴트 시민디자인연구,보고서발간 유니버설디자인센터기획운영 새활용플라자콘텐츠기획운영 새활용플라자공간시설운영 DDP전략및방향/ DDP자체콘텐츠개발 DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생협력 DDP운영정보관리 DDP전시기획운영/ 전시콘텐츠운영위기획 디자인박물관기획운영/ 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자이너육성 DDP전체교육일정관리/ 대상별교육기획/ DDP포럼 DDP투어운영/ 연구세미나포럼 디자인전시참가지원 하우스비전 DDP대관/ 방송광고촬영관리 DDP살림터1층STORE기획운영 DDP살림터2층CREA기획운영 DDP살림터3층LIBRARY기획운영 DDP공간기획/ DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP시민공간,시설운영(장미정원) 동대문상생협력/ DDP시민참여행사기획운영 DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리 DDP가구,문화재,주차,미화,시설,안전,보안,종합상황실 서울디자인지원센터, 유어스시설관리 서울패션워크/ 트레이드쇼/ 글로벌패션브랜드 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/ 서울모델리스트 권역패션지원센터운영/ 의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영 예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/ 조직직제정원/ 이사회 인사,교육,조직,회계,계약,복무,총무 등 정보화전략/ 정보통신인프라 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 기관MOU총괄/ 해외네트워크관리 홈페이지운영관리/ 뉴스레터 재단아이덴티티관리/ 홍보출판아카이브관리 감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장 직급별소통위/ 고충처리위 운영 공공미술사업기획운영 서울도시건축비엔날레사무국 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인산업팀 공예산업팀 공공서비스디자인팀 새활용산업팀 DDP기획팀 전시·교육팀 임대·대관팀 시설안전팀 패션워크팀 패션산업팀 의류산업팀 전략기획팀 경영지원팀 홍보팀 감사팀 열린소통역 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인본부 DDP본부 패션본부 경영본부
--	---	--

2. 우선실행과제별 개선안

현 조직도 및 세부사업

서울 디자인연구소	시민디자인연구센터	시민디자인연구,보고서발간 연구세미나포럼개최 재단정책연구/유니버설디자인센터운영	
	디자인출판팀	재단브랜드아이덴티티연구관리/아카이브구축 재단디자인성과물품질관리/홍보물발간,관리	
	공공미술팀	공공미술사업기획운영	
DDP 경영단	생생 본부	디자인사업팀	시민디자인사업(도심공공,울지로)/디자인컨설턴트 상암DMC운영/동대문상생협력 DDP살림터 2층 CREA 기획운영 전시기획운영/ 디자인박물관기획운영 수장고운영수장물관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자이너육성
		전시사업팀	DDP전체교육일정관리/대상별교육기획/DDP포럼 DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영 DDP투어운영
	교육사업팀	디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인전시참가지원 공예산업육성및기획 DDP살림터 1층 STORE 기획운영	
	디자인공예산업팀		
디자인 경영단	운영 본부	운영팀	DDP공간기획/DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리 시설관리운영,안전,보안총괄/DDP종합상황실 DDP가구장치장비운영/시설,문화재,주차,미화 DDP시민공간,시설운영(장미정원)
		시설관리팀	정보화전략/정보통신인프라 홈페이지운영관리
		전산정보팀	서울패션워크/트레이드쇼/글로벌패션브랜드
	패션 문화 본부	패션워크팀	서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영 권역패션지원센터운영/의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영
		패션산업팀	
전략 본부	의류산업팀	콘텐츠기획팀	새활용플라자콘텐츠기획운영
경영본부	기획경영팀	공간마케팅팀	새활용플라자공간시설운영
		경영지원팀	예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/조직직제정원/이사회 DDP운영정보관리/전시콘텐츠운영위기획
	홍보마케팅팀	인사,조직,회계,계약,복무,총무 등	
	국제협력팀	DDP대관/ 방송광고 촬영관리 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 DDP시민참여행사기획운영	
감사	감사팀	국제협력총괄/ UNESCO/ 하우스비전/ 국외출장	감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장
		감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장	

서울도시건축비엔날레사무국

팀 편제 및 세부사업 개선안

디자인문화상품판매활성화(DDP STORE)	디자인산업팀	디자인본부
디자인창조기업육성(상암DMC → 홍대AK)	공예산업팀	
공예산업육성및기획(공예박람회,공예전시 등)	공공서비스디자인팀	
시민디자인사업(도심공공,울지로)/ 디자인컨설턴트		
시민디자인연구,보고서발간		
유니버설디자인센터기획운영		
새활용플라자콘텐츠기획운영	새활용산업팀	
새활용플라자공간시설운영		
DDP전략및방향/ DDP자체콘텐츠개발	DDP기획팀	
DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생협력		
DDP운영정보관리		
DDP전시기획운영/ 전시콘텐츠운영위기획		
디자인박물관기획운영/ 수장고운영수장물관리		
갤러리문전시콘텐츠기획운영		
서울디자인워크운영/신진디자이너육성	전시·교육팀	
DDP전체교육일정관리/ 대상별교육기획/ DDP포럼		
DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영		
DDP투어운영		
디자인문화상품판매활성화(DDP STORE)		
디자인전시참가지원		
공예산업육성및기획		
DDP살림터 1층 STORE 기획운영		
DDP대관/ 방송광고촬영관리		
DDP살림터1층STORE기획운영		
DDP살림터2층CREA기획운영		
DDP살림터3층LIBRARY기획운영	임대·대관팀	
DDP공간기획/ DDP행사지원임대총괄		
DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장)		
DDP시민공간,시설운영(장미정원)		
동대문상생협력/ DDP시민참여행사기획운영		
DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리		
DDP가구,문화재,주차,미화,시설,안전,보안,종합상황실	시설안전팀	
서울디자인지원센터, 유어스시설관리		
서울패션워크/ 트레이드쇼/ 글로벌패션브랜드	패션워크팀	
서울패션창작스튜디오	패션산업팀	
동대문패션상권활성화/ 서울모델리스트		
권역패션지원센터운영/ 의류제조산업육성	의류산업팀	
지속가능패션봉제허브운영		
예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가	전략기획팀	
시요구지시사항/ 조직직제정원/ 이사회		
인사,교육,조직,회계,계약,복무,총무 등	경영지원팀	
정보화전략/ 정보통신인프라		
재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응	홍보팀	
기관MOU총괄/ 해외네트워크관리		
홈페이지운영관리/ 뉴스레터		
재단아이덴티티관리/ 홍보출판아카이브관리		
감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장	감사팀	
직급별소통위/ 고충처리위 운영	열린소통역	
공공미술사업기획운영		
서울도시건축비엔날레사무국		

2. 우선실행과제별 개선안

현 조직도 및 세부사업

서울 디자인연구소	시민디자인연구소	<ul style="list-style-type: none"> 시민디자인연구,보고서발간 연구세미나포럼개최 재단정책연구/유니버설디자인센터운영 	
	디자인출판팀	<ul style="list-style-type: none"> 재단브랜드아이덴티티연구관리/아카이브구축 재단디자인성과물품질관리/홍보물발간,관리 	
	공공미술팀	<ul style="list-style-type: none"> 공공미술사업기획운영 	
DDP 경영단	생생본부	디자인사업팀	<ul style="list-style-type: none"> 시민디자인사업(도심공공,을지로)/디자인컨설턴트 상암DMC운영/동대문상생협력 DDP살림터 2층 CREA 기획운영
		전시사업팀	<ul style="list-style-type: none"> 전시기획운영/ 디자인박물관기획운영 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자이너육성
	교육사업팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP전체교육일정관리/대상별교육기획/DDP포럼 DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영 DDP투어운영 	
	디자인공예산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인전시참가지원 공예산업육성및기획 DDP살림터 1층 STORE 기획운영 	
디자인 경영단	운영본부	운영팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP공간기획/DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리
		시설관리팀	<ul style="list-style-type: none"> 시설관리운영,안전,보안총괄/DDP종합상황실 DDP가구장치장비운영/시설,문화재,주차,미화 DDP시민공간,시설운영(잠미정원)
		전산정보팀	<ul style="list-style-type: none"> 정보화전략/정보통신인프라 홈페이지운영관리
	패션문화본부	패션워크팀	<ul style="list-style-type: none"> 서울패션워크/트레이드쇼/글로벌패션브랜드
		패션산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
		의류산업팀	<ul style="list-style-type: none"> 권역패션지원센터운영/의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영
전략본부	콘텐츠기획팀	<ul style="list-style-type: none"> 새활용플라자콘텐츠기획운영 	
	공간마케팅팀	<ul style="list-style-type: none"> 새활용플라자공간시설운영 	
경영본부	기획경영팀	<ul style="list-style-type: none"> 예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/조직직제정원/이사회 DDP운영정보관리/전시콘텐츠운영위기획 	
	경영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> 인사,조직,회계,계약,복무,총무 등 	
	홍보마케팅팀	<ul style="list-style-type: none"> DDP대관/ 방송광고 촬영관리 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 DDP시민참여행사기획운영 	
	국제협력팀	<ul style="list-style-type: none"> 국제협력총괄/ UNESCO/ 하우스비전/ 국외출장 	
감사	감사팀	<ul style="list-style-type: none"> 감사,청렴,윤리경영/분쟁소성/인권 	

서울도시건축비엔날레사무국

팀 편제 및 세부사업 개선안

<ul style="list-style-type: none"> 디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인창조기업육성(상암DMC → 흥대AK) 공예산업육성및기획(공예박람회,공예전시 등) 시민디자인사업(도심공공,을지로)/ 디자인컨설턴트 시민디자인연구,보고서발간 유니버설디자인센터기획운영 	<ul style="list-style-type: none"> 디자인산업팀 공예산업팀 공공서비스디자인팀 	디자인본부
<ul style="list-style-type: none"> 새활용플라자콘텐츠기획운영 새활용플라자공간시설운영 DDP전략및방향/ 자체콘텐츠개발/ DDP디자인트렌드 DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생협력 DDP운영정보관리 DDP전시기획운영/ 전시콘텐츠운영위기획 디자인박물관기획운영/ 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자이너육성 DDP전체교육일정관리/ 대상별교육기획/ DDP포럼 DDP투어운영/ 연구세미나포럼 디자인전시참가지원 하우스비전 	<ul style="list-style-type: none"> 새활용산업팀 DDP기획팀 전시·교육팀 	DDP본부
<ul style="list-style-type: none"> DDP대관/ 방송광고촬영관리 DDP살림터1층STORE기획운영 DDP살림터2층CREA기획운영 DDP살림터3층LIBRARY기획운영 DDP공간기획/ DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP시민공간,시설운영(잠미정원) 동대문상생협력/ DDP시민참여행사기획운영 DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리 DDP가구,문화재,주차,미화,시설,안전,보안,종합상황실 서울디자인지원센터, 유어시시설관리 	<ul style="list-style-type: none"> 임대·대관팀 시설안전팀 	
<ul style="list-style-type: none"> 서울패션워크/ 트레이드쇼/ 글로벌패션브랜드 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/ 서울모델리스트 권역패션지원센터운영/ 의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영 	<ul style="list-style-type: none"> 패션워크팀 패션산업팀 의류산업팀 	패션본부
<ul style="list-style-type: none"> 예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/ 조직직제정원/ 이사회 인사,교육,조직,회계,계약,복무,총무 등 정보화전략/ 정보통신인프라 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 기관MOU총괄/ 해외네트워크관리 홈페이지운영관리/ 뉴스레터 재단아이덴티티관리/ 홍보출판아카이브관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전략기획팀 경영지원팀 홍보팀 	경영본부
<ul style="list-style-type: none"> 감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장 직급별소통위/ 고충처리위 운영 공공미술사업기획운영 서울도시건축비엔날레사무국 	<ul style="list-style-type: none"> 감사팀 열린소통역 	

2. 우선실행과제별 개선안

현 조직도 및 세부사업

서울 디자인연구소	시민디자인연구소	시민디자인연구소, 보고서발간 연구세미나포럼개최 재단정책연구/유니버설디자인센터운영		
	디자인출판팀	재단브랜드아이덴티티연구관리/아카이브구축 재단디자인성과물품질관리/홍보물발간, 관리		
	공공미술팀	공공미술사업기획운영		
	디자인사업팀	시민디자인사업(도심공공, 울지로)/디자인컨설턴트 상암DMC운영/동대문상생협력 DDP살림터 2층 CREA 기획운영 전시기획운영/ 디자인박물관기획운영 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자인이육성		
DDP 경영단	생생 본부	교육사업팀	DDP전체교육일정관리/대상별교육기획/DDP포럼 DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영 DDP투어운영	
	디자인공예산업팀	디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인전시참가지원 공예산업육성및기획 DDP살림터 1층 STORE 기획운영		
	운영 본부	운영팀	DDP공간기획/DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비, 얼굴있는농부시장) DDP고객지원, 현장서비스, 편의시설관리	
디자인 경영단	패션 문화 본부	패션 문화 본부	패션산업팀	서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관, 운동장기념관패션콘텐츠기획운영
	의류 산업 팀	의류산업팀	의류산업팀	권역패션지원센터운영/의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영
	전략 본부	전략 본부	콘텐츠기획팀	생활용품플라자콘텐츠기획운영
	공간 마케팅 팀	공간마케팅팀	공간마케팅팀	생활용품플라자공간시설운영
경영 본부	기획 경영 팀	예결산, 이사회, 경영, 경영전략, 성과평가 시요구지시사항/조직직제정원/이사회 DDP운영정보관리/전시콘텐츠운영위기획		
	경영 지원 팀	인사, 조직, 회계, 계약, 복무, 총무 등		
	홍보 마케팅 팀	DDP대관/ 방송광고 촬영관리 재단, DDP홍보/ 국내외 언론매체 대응 DDP시민참여행사기획운영		
	국제 협력 팀	국제협력총괄/ UNESCO/ 하우스비전/ 국외출장		
감사	감사팀	감사, 청렴, 윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장		

서울도시건축비엔날레사무국

팀 편제 및 세부사업 개선안

디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인창조기업육성(상암DMC → 흥대AK) 공예산업육성및기획(공예박물관, 공예전시 등) 시민디자인사업(도심공공, 울지로)/ 디자인컨설턴트 시민디자인연구소, 보고서발간 유니버설디자인센터기획운영	디자인산업팀 공예산업팀 공공서비스디자인팀	디자인본부
생활용품플라자콘텐츠기획운영 생활용품플라자공간시설운영	생활용품산업팀	
DDP전략및방향/ DDP자체콘텐츠개발 DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생협력 DDP운영정보관리	DDP기획팀	
DDP전시기획운영/ 전시콘텐츠운영위기획 디자인박물관기획운영/ 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자인이육성 DDP전체교육일정관리/ 대상별교육기획/ DDP포럼 DDP투어운영/ 연구세미나포럼 디자인전시참가지원 하우스비전	전시·교육팀	
DDP대관/ 방송광고촬영관리 DDP살림터1층STORE기획운영 DDP살림터2층CREA기획운영 DDP살림터3층LIBRARY기획운영 DDP공간기획/ DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비, 얼굴있는농부시장) DDP시민공간, 시설운영(장미정원) 동대문상생협력/ DDP시민참여행사기획운영	임대·대관팀	DDP본부
DDP고객지원, 현장서비스, 편의시설관리 DDP가구, 문화재, 주차, 미화, 시설, 안전, 보안, 종합상황실 서울디자인지원센터, 유어스시설관리	시설안전팀	
서울패션워크/ 트레이드쇼/ 글로벌패션브랜드 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/ 서울모델리스트 권역패션지원센터운영/ 의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영	패션워크팀 패션산업팀 의류산업팀	패션본부
예결산, 이사회, 경영, 경영전략, 성과평가 시요구지시사항/ 조직직제정원/ 이사회 인사, 교육, 조직, 회계, 계약, 복무, 총무 등 정보화전략/ 정보통신인프라	전략기획팀 경영지원팀	경영본부
재단, DDP홍보/ 국내외 언론매체 대응 기관MOU총괄/ 해외네트워크관리 홈페이지운영관리/ 뉴스레터 재단아이덴티티관리/ 홍보출판아카이브관리	홍보팀	
감사, 청렴, 윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장 직급별소통위/ 고충처리위 운영	감사팀 열린소통역	
공공미술사업기획운영 서울도시건축비엔날레사무국		

2. 우선실행과제별 개선안

현 조직도 및 세부사업

서울 디자인연구소	시민디자인연구소	시민디자인연구,보고서발간 연구세미나포럼개최 재단정책연구/유니버설디자인센터운영	
	디자인출판팀	재단브랜드아이덴티티연구관리/아카이브구축 재단디자인성과물품질관리/홍보물발간,관리	
	공공미술팀	공공미술사업기획운영	
	디자인사업팀	시민디자인사업(도심공공,을지로)/디자인컨설턴트 상암DMC운영/동대문상생협력 DDP살림터 2층 CREA 기획운영 전시기획운영/ 디자인박물관기획운영 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자인이너육성	
DDP 경영단	생생본부	교육사업팀	DDP전체교육일정관리/대상별교육기획/DDP포럼 DDP살림터 3층 LIBRARY 기획운영 DDP투어운영
	디자인공예산업팀	디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인전시참가지원 공예산업육성및기획 DDP살림터 1층 STORE 기획운영	
	운영본부	운영팀	DDP공간기획/DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리
	패션문화본부	패션산업팀	서울패션워크/트레이드쇼/글로벌패션브랜드 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
디자인 경영단	패션문화본부	패션산업팀	동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
	패션문화본부	패션산업팀	동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
	패션문화본부	패션산업팀	동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
	패션문화본부	패션산업팀	동대문패션상권활성화/서울모델리스트 동대문역사관,운동장기념관패션콘텐츠기획운영
경영본부	기획경영팀	예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/조직직제정원/이사회 DDP운영정보관리/전시콘텐츠운영위기획	
	경영지원팀	인사,조직,회계,계약,복무,총무 등	
	홍보마케팅팀	DDP대관/ 방송광고 촬영관리 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 DDP시민참여행사기획운영	
	국제협력팀	국제협력총괄/ UNESCO/ 하우스비전/ 국외출장	
감사	감사팀	감사,청렴,윤리경영/분쟁소성/인권	

팀 편제 및 세부사업 개선안

디자인문화상품판매활성화(DDP STORE) 디자인창조기업육성(상암DMC → 흥대AK) 공예산업육성및기획(공예박물관,공예전시 등) 시민디자인사업(도심공공,을지로)/ 디자인컨설턴트 시민디자인연구,보고서발간 유니버설디자인센터기획운영	디자인산업팀 공예산업팀 공공서비스디자인팀	디자인본부
생활용품플라자콘텐츠기획운영 생활용품플라자공간시설운영 DDP전략및방향/ DDP자체콘텐츠개발 DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생협력 DDP운영정보관리 DDP전시기획운영/ 전시콘텐츠운영위기획 디자인박물관기획운영/ 수장고운영수장품관리 갤러리문전시콘텐츠기획운영 서울디자인워크운영/신진디자인이너육성 DDP전체교육일정관리/ 대상별교육기획/ DDP포럼 DDP투어운영/ 연구세미나포럼 디자인전시참가지원 하우스비전	생활용품산업팀 DDP기획팀 전시·교육팀	
DDP대관/ 방송광고촬영관리 DDP살림터1층STORE기획운영 DDP살림터2층CREA기획운영 DDP살림터3층LIBRARY기획운영 DDP공간기획/ DDP행사지원임대총괄 DDP운영활성화(밤도깨비,얼굴있는농부시장) DDP시민공간,시설운영(잠미정원) 동대문상생협력/ DDP시민참여행사기획운영 DDP고객지원,현장서비스,편의시설관리 DDP가구,문화재,주차,미화,시설,안전,보안,종합상황실 서울디자인지원센터, 유어스시설관리	임대·대관팀 시설안전팀	패션본부
서울패션워크/ 트레이드쇼/ 글로벌패션브랜드 서울패션창작스튜디오 동대문패션상권활성화/ 서울모델리스트 권역패션지원센터운영/ 의류제조산업육성 지속가능패션봉제허브운영	패션워크팀 패션산업팀 의류산업팀	
예결산,이사회,경영,경영전략,성과평가 시요구지시사항/ 조직직제정원/ 이사회 인사,교육,조직,회계,계약,복무,총무 등 정보화전략/ 정보통신인프라 재단,DDP홍보/ 국내외언론매체 대응 기관MOU총괄/ 해외네트워킹관리 홈페이지운영관리/ 뉴스레터 재단아이덴티티관리/ 홍보출판아카이브관리	전략기획팀 경영지원팀 홍보팀	경영본부
감사,청렴,윤리경영/ 분쟁조정/ 인권/ 국외출장	감사팀	감사팀
직급별소통위/ 고충처리위 운영	열린소통역	

서울도시건축비엔날레사무국

공공미술사업기획운영
서울도시건축비엔날레사무국

2. 우선실행과제별 개선안

팀별 업무·수행사업안

본부명	팀명	업무	수행사업('18년도 사업기준)
디자인본부	디자인산업팀	디자이너, 전공자, 창업희망자 대상 디자인 창조산업 생태계 조성을 위한 서울 디자인산업육성 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 기업디자인 역량강화 지원 - 디자인 문화상품 판매활성화(DDP store) - 디자인 창조기업 육성(상암DMC → 홍대AK)
	공예산업팀	공예작가, 전공자, 창업희망자 대상 공예산업 인프라 운영 및 육성지원사업을 통해 서울 공예문화산업 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 공예산업육성 및 기획 - 공예박람회/ 공예프리마켓/ 공예상품개발 - 북촌, 마포공예지원센터 운영
	공공 서비스디자인팀	시민, 공공기관 대상 서비스디자인을 통한 도심창조산업 육성 및 공공서비스 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 시민디자인 사업(도심공공, 을지로) - 디자인 컨설턴트 - 시민디자인 연구, 보고서 발간 - 유니버설디자인센터 기획운영
	새활용산업팀	서울새활용플라자 운영을 통한 업사이클 기반 산업 생태계 조성	<ul style="list-style-type: none"> - 새활용플라자 콘텐츠 기획운영 - 새활용플라자 공간시설 운영

2. 우선실행과제별 개선안

팀별 업무·수행사업안

본부명	팀명	업무	수행사업('18년도 사업기준)
DDP본부	DDP기획팀	미래 DDP 자체 콘텐츠 개발 및 교류협력을 통한 중장기 발전방안 수립	<ul style="list-style-type: none"> - DDP콘텐츠 전략 및 방향/ DDP디자인트렌드 - DDP국제협력/ UNESCO/ 지역상생 콘텐츠 - DDP운영관리
	전시·교육팀	시민 및 전문가 대상 디자인 전문기관으로 디자인 문화 확산 및 창의 인재 양성	<ul style="list-style-type: none"> - DDP전시 기획운영/ 전시콘텐츠 운영위 운영 - 디자인박물관 기획운영/ 수장고 운영관리 - 갤러리문 전시콘텐츠 기획운영 - 서울디자인위크/ 신진디자이너 육성 - 디자인전시 참가지원 - DDP교육일정 관리/ 대상별 교육기획 - DDP포럼/ 연구세미나포럼/ DDP투어운영 - 하우스비전
	임대·대관팀	디자인 중심 DDP 임대운영 및 시민 참여 콘텐츠 유치를 통한 공간 운영활성화	<ul style="list-style-type: none"> - DDP대관/ 방송광고촬영 관리 - DDP살림터 1~3층 기획, 콘텐츠, 영업 - DDP공간기획/ DDP행사지원 임대총괄 - DDP활성화(밤도깨비, 얼굴있는 농부시장) - DDP시민공간, 시설운영(장미정원) - DDP시민참여행사 기획운영
	시설안전팀	시민 안전안심 시설 운영 등을 통한 안정적인 시설환경 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - DDP고객지원, 현장서비스, 편의시설관리 - 가구, 문화재, 주차, 미화, 안전, 보안/ 종합상황실 - 서울디자인지원센터, 유어스 시설관리

2. 우선실행과제별 개선안

팀별 업무·수행사업안

본부명	팀명	업무	수행사업('18년도 사업기준)
패션본부	패션워크팀	패션디자이너, 전공자 대상 서울 패션산업 육성을 위한 패션사업 글로벌 마케팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 서울패션워크 운영 - 트레이드쇼 운영 - 글로벌패션브랜드 육성 - 해외전시참가 지원
	패션산업팀	패션디자이너, 전공자 대상 서울 패션산업 활성화를 위한 패션기반사업지원 및 지원시설 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 서울패션창작스튜디오 운영 - 동대문패션상권 활성화 - 서울모델리스트 운영
	의류산업팀	의류제조기술자, 창업희망자 대상 권역별 패션지원센터 운영 및 봉제교육을 통한 의류 제조산업 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 권역패션지원센터 운영 - 봉제교육 운영 - 지속가능 패션봉제허브 운영

2. 우선실행과제별 개선안

팀별 업무·수행사업안

본부명	팀명	업무	수행사업('18년도 사업기준)
경영본부	전략기획팀	재단 전략 및 비전체계 수립 및 사업관리 등을 통한 조직 전략	- 예결산, 이사회, 경영, 경영전략, 성과평가 - 시 요구지시사항/ 조직, 직제, 정원/ 이사회
	경영지원팀	재단 인사, 조직관리 및 내부 업무시스템 운영관리를 통한 경영 효율화	- 인사, 교육, 조직, 회계, 계약, 복무, 총무 등 - 정보화 전략/ 정보통신 인프라
	홍보팀	전문가, 시민 대상 홍보 및 언론·매체 대응, 재단 브랜드 관리를 통한 재단 아이덴티티 관리	- 재단, DDP홍보/ 국내외 언론매체 대응 - 기관MOU 총괄/ 해외 네트워크 - 홈페이지 운영관리/ 뉴스레터 - 재단 아이덴티티 관리/ 홍보출판 아카이브 관리
감사팀	감사 및 청렴·윤리경영 등을 통한 재단 운영 투명성 제고	- 감사, 청렴, 윤리경영/ 분쟁조정/ 인권 - 공무국외출장	
열린소통역	재단 임직원 소통 기능 강화, 직원 고충 처리(사내 옴부즈만)	- 직급별 소통위원회, 고충처리위원회 운영 등	

전문성·실행역량을 보유한 조직으로 변모하기 위해, 권한에 따른 책임소재 및 직급에 따른 역할범위가 명확히 정의되어야 함

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

업무지시에 따른 책임을 하위 직급자에 전가하는 문화 만연

- 업무 결과에 따라 해당 실무자만 문책 당하는 경우가 반복

관리에만 초점을 맞춘 보직자의 일방적 업무하달 관행

- 보직 발령 이후 구체적 업무지시 없이 모든 실무를 팀원들에게 떠넘기는 문화

앞으로 재단은...

명확한 업무방향 제시와 함께 책임이 따르는 조직

- 업무지시·지도 감독하는 상급자의 책임소재 명확화



각 직급별 책임업무와 역할을 수행하는 조직

- 본부장급 이상 관리자는 비즈니스 리더역할, 팀장 포함 실무자는 사업 실행과 성과를 내는 역할 수행

이를 위해서...

- 1 **[직제 및 정원규정] 개정**
- 제8조의 2(보직), 제 11조(업무분장) 내용 수정 및 추가
- 2 **[문서규정] 개정**
- 제27조(결재의 책임) 내용 추가
- 3 **개정내용 공유 및 모니터링 방침수립**
- 사내 게시판 공지 및 상시 모니터링 정례화

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 직제 및 정원규정 수정

현재	변경안																	
<p>[직제 및 정원규정] 제8조의 2(보직)</p> <p>해당내용 없음</p>	<p>[직제 및 정원규정] 제8조의 2(보직)</p> <p>2. 각 팀은 팀장을 두고, 일반직 1급 내지 3급, 전문직 가급 내지 나급, 이에 상응하는 개방형 계약직 또는 파견공무원으로 보한다. 또는 일반직 4급, 계약직 4급, 전문직 다급 직원을 직무대리로 보할 수 있다.</p> <p>3. 일반직/전문직/계약직 본부장이상은 재단경영에 대한 통합적 안목을 바탕으로, 비즈니스 리더로서 사업가치를 창출하는 관리자로 분류한다.</p> <p>4. 일반직/전문직/계약직 팀장과 팀원은 해당팀의 목표달성을 위해 전문성을 개발하고 실행하는 실무자로 분류한다.</p>																	
<p style="text-align: center;">기존 인식</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>직명</th> <th>구분</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>대표이사</td> <td rowspan="3">관리자</td> </tr> <tr> <td>단장</td> </tr> <tr> <td>본부장</td> </tr> <tr> <td>팀장</td> <td rowspan="2">실무자</td> </tr> <tr> <td>팀원</td> </tr> </tbody> </table>	직명	구분	대표이사	관리자	단장	본부장	팀장	실무자	팀원	<p style="text-align: center;">개정(규정화)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>직명</th> <th>구분</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>대표이사</td> <td rowspan="2">관리자</td> </tr> <tr> <td>본부장</td> </tr> <tr> <td>팀장</td> <td rowspan="2">실무자</td> </tr> <tr> <td>팀원</td> </tr> </tbody> </table>	직명	구분	대표이사	관리자	본부장	팀장	실무자	팀원
직명	구분																	
대표이사	관리자																	
단장																		
본부장																		
팀장	실무자																	
팀원																		
직명	구분																	
대표이사	관리자																	
본부장																		
팀장	실무자																	
팀원																		

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 직제 및 정원규정 수정

현재	변경안
<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제11조(업무분장)</p> <p>① 재단의 조직별 업무분장은 따로 정한다.</p> <p>② 제1항의 규정에 의한 업무 이외에 각 부서간의 업무조정 및 분장사무가 불분명한 경우에는 대표이사가 정하는 바에 따른다.</p>	<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제11조(업무분장) ① 재단의 조직별 업무분장은 따로 정한다.</p> <p>② 대표이사는 재단을 대표하고 사무를 통괄한다.</p> <p>③ 본부장은 대표이사를 보좌하고 해당본부의 사업과 성과를 책임지며 해당본부 각 팀을 통괄한다.</p> <p>④ 팀장은 본부장을 보좌하고 해당팀의 사업과 성과를 책임지며 핵심실무를 수행하고 각 팀원을 통괄한다.</p> <p>⑤ 팀원은 팀장을 보좌하고 각 담당사업과 성과를 책임지며 실무를 수행한다.</p> <p>6. 제1항의 규정에 의한 업무 이외에 각 부서간의 업무조정 및 분장사무가 불분명한 경우에는 대표이사가 정하는 바에 따른다.</p>

(계속)

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 타 기관사례

서울문화재단 규정집

[직제규정] 제3장 (기구)

1. 대표이사는 재단을 대표하고 사무를 통괄한다.
2. 0000본부장은 대표이사를 보좌하고 0000팀 등을 통할하며 소속직원을 지휘감독 한다.
3. 0000실장은 대표이사를 보좌하고 0000운영팀을 통할하며, 소속직원을 지휘감독 한다.
4. 0000팀에는 팀장을 두며, 5급 이상에 상응하는 직원으로 보한다
5. 팀에는 담당업무별로 담당자를 둘 수 있다.
6. 담당에는 직급에 구애 받지 않고 담당자를 보할 수 있으며 복수로도 담당자를 둘 수 있다.
7. 팀에 준하여 운영되는 단위조직에는 매니저를 두며, 6급 이상에 상응하는 직원으로 보한다.

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 문서규정 수정	
현재	변경안
<p>[문서규정]</p> <p>제27조(결재의 책임)</p> <p>① 각급 결재자는 결재사항에 연대하여 책임을 진다. 다만, 결재 과정에서 수정된 사항에 대하여는 수정결재자 이상의 상위 결재자가 연대하여 책임을 진다.</p>	<p>[문서규정]</p> <p>제27조(결재의 책임)</p> <p>① 각급 결재자는 결재사항에 연대하여 책임을 진다. 다만, 결재 과정에서 수정된 사항에 대하여는 수정결재자 이상의 상위 결재자가 연대하여 책임을 진다.</p> <p>② 기안에 대한 1차 책임은 전결자, 2차 책임은 결재자, 3차 책임은 기안자에 있으며 업무의 성질, 업무와의 관련정도 등을 참작하여 필요시 별표 제5호의 문책기준에 따라 징계의결 등을 하여야 한다.</p>

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 별표 제5호 문책기준 개정

행위자와 감독자에 대한 문책기준

업무와의 관련도 업무의 성질		비위행위자 (담당자)	직상위 감독자	차상위 감독자	최고감독자 (결재권자)
정책결정사항	중요사항 (고도의 정책사항)	4	3	2	1
	일반적인 사항	3	1	2	4
단순반복업무	중요사항	1	2	3	4
	경미사항	1	2	3	-
단독행위		1	2	-	-

※ 1, 2, 3, 4 숫자는 문책 정도의 순위를 표시함

※ 인사규정 시행내규 별지 15를 규정화 함

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

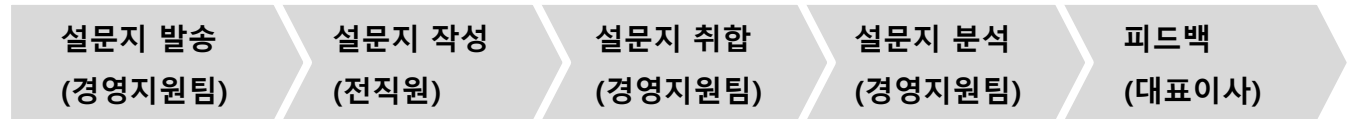
3 개정내용 공유 및 모니터링 방침 수립

1. 사내 그룹웨어 게시판에 규정 개정안 전체공지(경영지원팀)

- Before & After 형태로 변경사항 전체공지

2. 이행 모니터링을 위해 전사 메일링 및 피드백 실시(경영지원팀)

- 상반기/하반기로 나누어 연 2회 실시 정례화



- 설문 항목설계 <예시>

구분	설문 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
직급별 책임업무 이행	팀장은 0000팀의 목표달성을 위해 전문성을 개발하고 실행하는 실무책임자로서 핵심실무를 수행하고 각 팀원을 통할하고 있다.		○			
행위자별 책임 준수	사업수행시 책임은 결재자, 전결자, 기안자 순으로 연대하여 책임지고 있다.			○		

감사팀 편제조정 및 인력보강을 통해 감사기능의 실효성을 확보함으로써 조직 리스크를 사전에 확인하고 자체적으로 방지하는 체계를 갖추어야 함

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

오랜기간 감사인력 부족으로 인한 유명무실한 감사팀 운영

- 감사팀장 6개월째 공석 중
- 감사팀원 1명이 전체 감사업무 담당하고 있음
- 계약, 회계 등 감사 업무 전문인력 부족
- 감사 담당자를 위한 자체 역량강화 교육 부족



앞으로 재단은...

조직편제·인력보강을 통해 감사기능 효율성 강화

- 감사기능의 독립성 유지를 위한 조직 구성
- 재단 이해관계가 없는 서울시 파견공무원 운영
- 감사업무 경험이 풍부한 감사팀장을 통한 내부 인력 육성

이를 위해서...

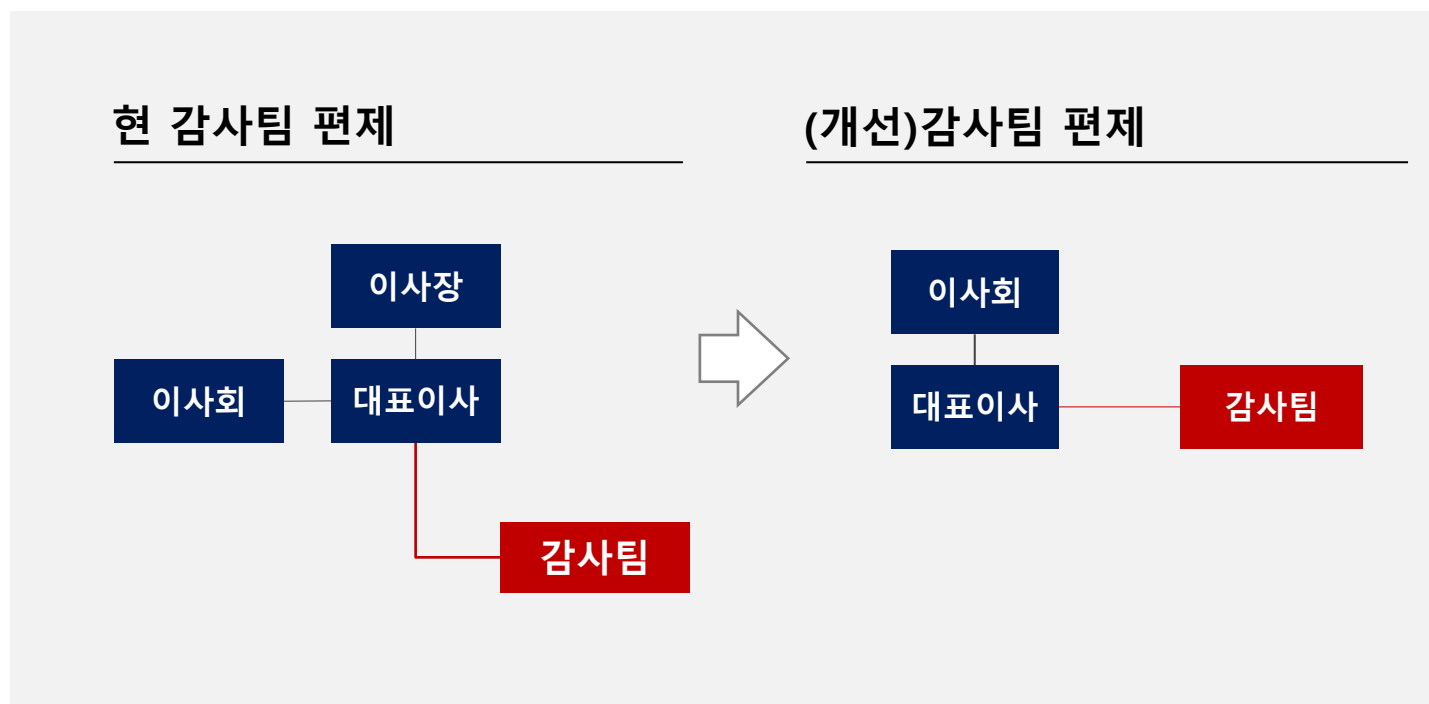
- 1 [직제 및 정원규정 개정] 기구표 수정
- 2 [서울시 인력파견 요청] 서울시 파견공무원 제도 운영
 - 서울시 공무원의 감사팀장 파견 운영을 위해 서울시 디자인정책과 협의

(계속)

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 감사 조직 개편

1 [직제 및 정원규정 개정] 3장 기구 8조(조직의 편성) <별표2> 기구표 수정



(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 감사규정 시행내규 항목 신설

현재	변경안
제1장 제9조(감사역 직원의 자격) 내용 없음	제1장 제9조(감사역 직원의 자격) ③ 감사기능의 실효성을 확보하기 위하여 서울시 파견공무원을 보할 수 있다.

(계속)

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

1 타 기관 사례

감사팀 독립조직으로 운영 사례

1. 서울농수산물공사 감사규정

제2장 감사와 감사실

9조 (이사회의 참여) 감사는 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있다.

제3장 감사계획과 시행

15조 (감사계획과 통보) 감사는 감사를 하려는 경우에는 감사계획을 미리 수립하여야 한다.

제4장 감사결과의 처리

19조 (감사결과 보고) 감사담당자는 감사 종료 후 30일 이내에 감사보고서를 작성하여 감사에게 감사결과를 서면으로 보고하여야 한다.

감사직원 서울시 파견조항

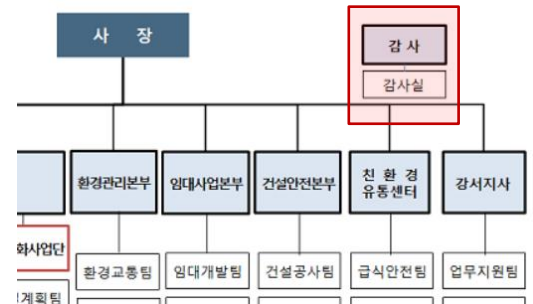
1. 서울문화재단 조직관리 직제규정

제3장(기구) 감사실장은 대표이사를 보좌하고, 감사실, 감사팀을 통할하여 상시감사업무를 수행하며, 소속 직원을 지휘·감독한다. 단, 감사기능의 실효성을 확보하기 위하여 서울시 파견공무원을 보할 수 있다.

서울교통공사 감사팀 편제



서울농수산물공사 감사팀 편제



인사위원회 운영시 외부위원의 참여를 확대하고, 평가·승진시기 및 핵심절차를 규정에 구체화하여 평가제도 투명성·신뢰성을 제고해야 함

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

과정·기준에 대한 이해·공감대가 없는 불투명한 평가·승진으로 인해 구성원간 오해와 루머 만연

- 불공정한 기구로 인식되는 인사위원회에서 주요 사항을 의결, 안건에 대한 신뢰성 하락
- 승진시기를 임의로 달리하여 실시할 수 있고, 근무평가는 사전설명회, 평가자 교육, 면담 절차, 평가별(업적,역량) 결과 미공개
- 평정결과는 성과급, 연봉에만 반영 (다면평가결과 활용 없음)

앞으로 재단은...

인사제도 절차의 구체적 규정화 및 이에 대한 철저한 준수를 통해 투명하고 신뢰할 수 있는 인사제도 운영

- 모든 인사위원회에 외부위원 과반 참석 및 서울시 주무부서 장 참여를 통한 공정성제고
- 승진시기를 정확히 규정에 명시하고 평가절차를 구체화하며 결과를 투명하게 공개
- 평정결과 반영 확대를 통한 평가제도 활용성 증대



이를 위해서...

1 [인사규정 개정] 승진원칙 및 근무평정절차, 인사위원회 구성

- 인사규정 제4장 제18조 3항 (승진의 원칙) 개정
- 인사규정 제6장 제30조 2항 (근무평정 절차) 개정
- 인사규정 제8장 제44조 1항 (인사위원회 운영) 개정

2 [근무평정 시행내규 개정] 평정결과 적용의 범위 확대

- 근무평정 시행내규 제 1장 제 4조(평정결과 적용의 범위) 확대
보직 및 전보시 다면평가결과를 고려하여 배치

(계속)

1 인사규정/ 제4장, 6장, 8장 개정

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 **평가기준 절차 상세화, 규정화**
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

현재	변경안
<p>[인사규정] 제4장 승진 제4장 제 18조(승진의 원칙) 제3항 승진의 시기는 시행내규로 정한다.</p>	<p>[인사규정] 제4장 승진 제18조(승진의 원칙) ③ 승진의 시기는 매년 3월로 정한다.</p> <p>부칙 제1조(시행일) 이 규정은 2018년부터 시행한다. 제2조(특례규정) 2018년 승진은 제4장 제18조 3항에도 불구하고 6월 말까지 완료한다.</p>

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 인사규정/ 제4장, 6장, 8장 개정

현재	변경안
<p>제6장 근무평정</p> <p>제30조(근무평정) 제2항</p> <p>근무평정에 관하여 필요한 사항은 시행내규로 정한다.</p>	<p>제6장 근무평정</p> <p>제30조(근무평정)</p> <p>② 근무평정은 각 호의 평정절차에 의한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 평정실시 예정일로부터 최소 14일 이전에 공고한다. 2. 평정절차를 위한 전체 일정은 최소 14일 이상으로 한다. 3. 근무평정 공고 후 7일 이내 평가자 교육을 실시한다. 4. 평가자는 평가기간 내 피평가자 면담을 실시한다. 5. 인사부서의 장은 근무평정이 완료되면 모든 평가결과를 투명하게 피평가자에게 알려주어야 한다. 6. 기타 근무평정에 관하여 필요한 사항은 내규로 정한다.

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ **평가기준 절차 상세화, 규정화**
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

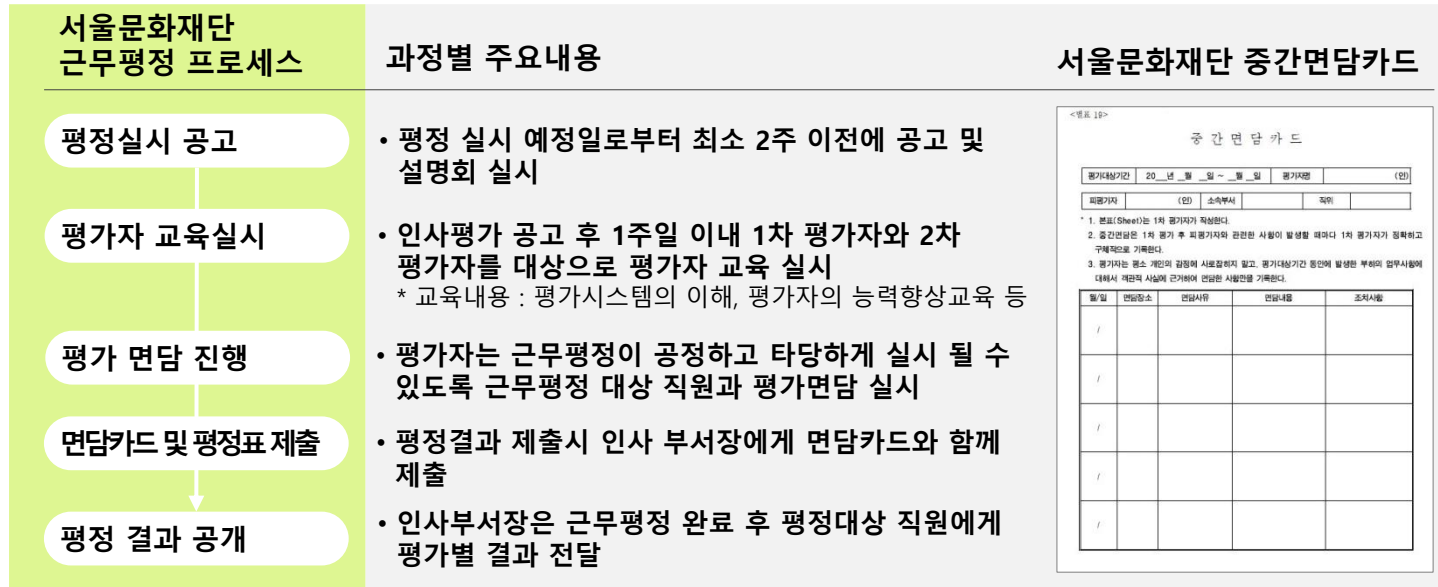
1 타 기관사례



서울문화재단 인사팀 A팀장, B과장 인터뷰 (2018년 2월)

질문 : 승진시기가 변동 가능한가?

답변 : 3월에 반드시 시행하고 있으며, 개관 초기를 제외하고 매년 시행하고 있다. 변동은 단 한 번도 없었다. 만약 서울디자인재단처럼 승진시기가 변동된다면 우리 직원들은 가만있지 않을거다.



* 서울문화재단 근무평정 시행내규 제1장 제10조 정기근무평정 절차 중 발췌

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 인사규정/ 제4장, 6장, 8장 개정	
현재	변경안
[인사규정] 제8장 인사위원회 제44조(인사위원회운영) 제1항 징계 등 불이익처분을 하는 경우에만 외부위원을 과반수 이상으로 한다.	[인사규정] 제8장 인사위원회 제44조(인사위원회 운영) ① 위원회는 경영본부장을 위원장으로 하고, 5인 이상으로 구성하며, 모든 인사위원회 개최시 외부위원을 과반수 이상으로 한다. ② 외부위원에 서울시 주무부서의 장을 포함한다. 외부위원 세부구성 등 필요한 사항은 내규로 정한다.
2 근무평정 시행내규/ 제1장 보완	
현재	변경안
[직원근무평정 시행내규] 제1장 총칙 제4조(평정결과 적용의 범위) 직원의 근무평정 결과는 직원의 승진임용, 연봉조정, 성과상여금 지급 등 인사 기본 자료로 활용한다.	[직원근무평정 시행내규] 제1장 총칙 제4조(평정결과 적용의 범위) 직원의 근무평정 결과는 직원의 승진임용, 연봉조정, 성과상여금 지급 등 인사 기본 자료로 활용한다. 특히 보직 및 전보시 다면평가 결과를 고려하며 배치한다.

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 타 기관사례

서울산업진흥원 인사규정

제2장 인사위원회

제10조 ② 위원은 당연직 위원과 위촉직 위원으로 구분하며, **당연직 위원은 재단 인사업무 소관 본부장과 서울시 주무부서의 장으로 한다.**

③ 위원회의 위원은 **과반수 이상을 외부 전문가로 위촉한다.**

서울문화재단 인사팀 담당팀장, 과장 인터뷰

“모든 근무평정의 결과는 당사자에게 공개되며, **다면평가 연속 3년 이상 하위 20%로 받는 이는 보직 부여 부적절 판정 받는다.**”

인사제도 시행과 향후 개선방향에 대한 직원들의 인지도와 이해력을 높이기 위해서 설명회개최·자료제작 등 다양한 프로그램을 운영해야 함

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

현재 재단은...

직원들의 이해도를 높이려는 노력없이 일방적으로 실행되는 인사프로그램

- 신규직원에게만 급여, 평가, 보상제도 교육을 진행함. 그 이후 거의 없음.
- 보직자 대상 인사제도 교육 없음.
- 제도의 궁금증을 해소할 수 있는 공개 또는 비공개 창구도 없음
- 디자인재단 특성에 맞는 시각화된 설명자료 없음 (규정집 만으로 이해 어려움)

앞으로 재단은...

인사제도의 직원 이해도를 높이기 위한 다양한 프로그램 운영

- 제도시행 유예기간을 두고 직원설명회 개최; 시각화된 설명보조자료 제작 및 배포
- 설명회 후 제도 이해도 설문조사 실시; 제도 이해도 평가결과를 인사부서 MBO 적용
- 제도 궁금증 해소를 위한 비공개 게시판 운영
- 직원 고충처리 해결 위한 열린소통역 운영



이를 위해서...

1 [인사규정 및 시행내규 신설] 인사제도 설명회 및 제도시행 유예기간

- 인사규정 제9장 보칙 제49조(인사제도 설명회 제도시행 유예기간) 신설
- 인사 시행내규 제7장 보칙 제47조(이해도 조사 및 평가결과 반영) 신설

2 인사제도 문의 게시판 및 열린소통역 신설

- 직원들의 궁금증을 수시로 해결할 수 있도록 그룹웨어 비공개 게시판 개설
- 대표이사와 직원 간 소통 활성화와 직원 고충처리를 위한 열린소통역 신설

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 인사규정 및 시행내규 신설	
현재	변경안
<p>[인사규정]</p> <p>내용 없음</p>	<p>[인사규정]</p> <p>제9장 보칙</p> <p>제49조(설명회와 제도시행 유예기간)</p> <p>① 조직관리, 인사, 복무·보수 등에 관한 임직원들의 이해를 높이기 위해 설명회를 개최한다.</p> <p>② 설명회 개최시 시행예정인 조직관리, 인사, 복무·보수 등의 올바른 이해를 돕는 시각화된 설명보조자료를 제작하여 배포한다.</p> <p>③ 설명회를 개최한 날로부터 유예기간을 두고 제도를 시행한다.</p> <p>④ 설명회 개최후 임직원 대상 이해도평가를 실시하고 평가결과는 인사부서 업적평가에 반영한다.</p> <p>⑤ 설명회와 제도시행 유예기간, 이해도평가 시행에 관하여 필요한 사항은 내규로 정한다.</p>

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 인사규정 및 시행내규 신설	
현재	변경안
[인사규정 시행내규]	[인사규정 시행내규]
내용 없음	제7장 보칙 제47조(이해도 조사 및 결과 반영)
	<ul style="list-style-type: none"> ① 인사제도 설명회 후 제도에 대한 직원이해도를 측정할 수 있는 설문조사 등으로 이해도 수준을 정량평가하며 평가결과를 인사부서 업적평가(MBO)에 반영한다. ② 인사부서는 직원 이해도 제고를 위해 재설명회를 할 수 있으며, 최종 평가결과를 인사부서 업적평가에 반영한다.

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

1 타 기관사례



인사제도 실행 프로세스	과정별 주요 내용	이해관계자
<p>1 인사제도 기본안 설계</p>	<ul style="list-style-type: none"> 인사제도 개정 및 신설 시 직원의견 수렴을 바탕으로 기본안 설계 	전략기획팀
<p>2 직원 설명회</p>	<ul style="list-style-type: none"> 직원의 의견이 반영된 인사제도안을 모든 직원과 노조 대상으로 병행하여 설명회 개최 직원 권리와 의무 관련 사항은 반드시 설명회 개최 	전략기획팀 직원/ 노조
<p>3 직원 토론회</p>	<ul style="list-style-type: none"> 설명회 후 사측 인원은 자리에서 나가고 모든 직원 참여의 토론회 개최 (제도수정 또는 찬반) 	직원/ 노조
<p>4 찬반 투표</p>	<ul style="list-style-type: none"> 과반 수 이상 찬성으로만 통과시키며, 과반 수 부족시 제도폐지 또는 수정사항을 전략기획팀에 전달하여 제도 재설계 	직원/ 노조
<p>5 동의서 서명</p>	<ul style="list-style-type: none"> 토론회를 거쳐 수정되었거나 합의된 안은 모든 직원에게 동의서 서명 	전략기획팀 직원
<p>6 이사회 상정 제도 시행</p>	<ul style="list-style-type: none"> 동의절차를 거친 인사제도는 이사회에 상정되고 이사회 의결을 거쳐 제도를 시행 	전략기획팀 이사회

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 인사제도 문의 게시판 신설

인사제도 문의 게시판 개설과 운영방침 수립안

1. 그룹웨어 인사제도 문의 게시판 개설
2. 비밀 보장, 비공개 게시판 운영
3. 담당부서 및 담당자 비밀보호 서약서 작성
4. 게시된 문의사항 심각성, 빈도, 종류별 등 구분하여 분석 정리
5. 분석자료 기반 제도개선 자료 활용
6. 게시글 답변시간, 답변만족도 결과 부서 업적평가 반영

현 재단 그룹웨어 복무 문의 게시판



(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 열린소통역 신설 위한 직제규정 개정	
현재	변경안
<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구 제8조(조직의 편성)</p> <p>① 재단의 조직은 다음과 같다.</p> <p>내용 없음</p>	<p>[직제 및 정원규정]</p> <p>제3장 기구 제8조(조직의 편성)</p> <p>① 재단의 조직은 다음과 같다.</p> <p>② 재단은 열린소통역을 둔다.</p> <p>③ 조직의 편성 시행에 관하여 필요한 사항은 내규로 정한다.</p>
<p>[업무분장 내규]</p> <p>내용 없음</p>	<p>[업무분장 내규]</p> <p>제00조(열린소통역)</p> <p>① 재단 직원의 각종 애로사항 청취, 조직문화 진단, 사내 갈등관계 파악, 제도개선 등 조직 운영과 관련한 다양한 직원 의견 수렴 및 문제파악</p> <p>② 파악된 조직문제에 대해 원인진단, 확인, 조사 등을 통한 대안 마련</p> <p>③ 고충처리위원회, 직급별 소통위원회 구성 및 운영 총괄</p> <p>④ 기타 소통, 조직문화 개선 등에서 필요하다고 판단하는 사항 등</p>

(계속)

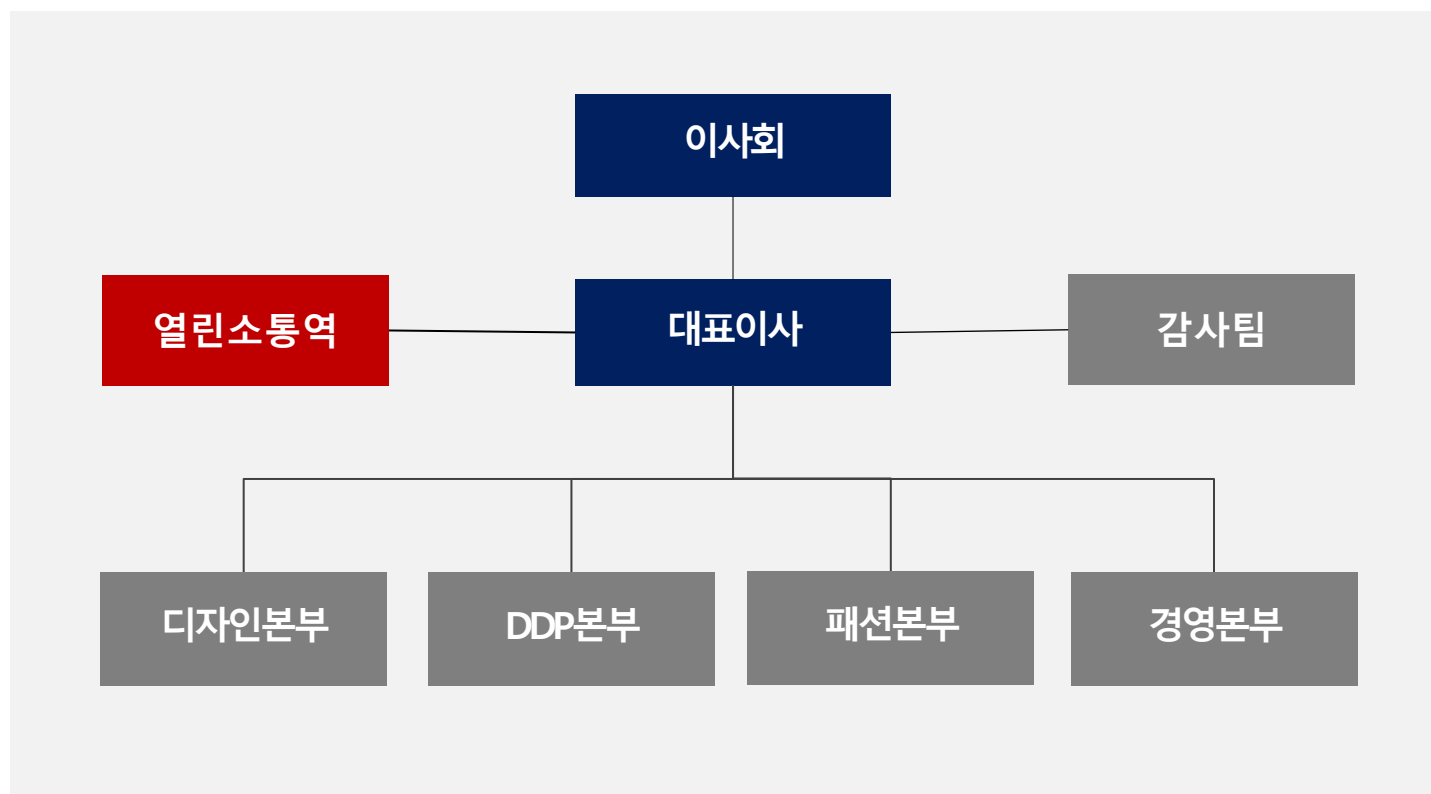
- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 열린소통역 신설 위한 직제규정 개정	
현재	변경안
제8조의 2 (보직) 재단 각 기구별 보직은 아래와 같이 정한다.	[직제 및 정원규정] 제8조의 2 (보직) 재단 각 기구별 보직은 아래와 같이 정한다.
내용 없음	1. 열린소통역은 재단 직원의 직접, 비밀, 무기명 투표로 선출한다.

(계속)

- ① 재단 전략체계 수립절차 제도화
- ② 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- ③ 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- ④ 보직자 업무수행기준 설정
- ⑤ 자체 내부 통제시스템 보완
- ⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화
- ⑦ 인사제도 내부 공유노력 확대

2 열린소통역 신설 반영 조직도



(계속)

- 1 재단 전략체계 수립절차 제도화
- 2 재단 사업기획, 심사절차 제도화
- 3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립
- 4 보직자 업무수행기준 설정
- 5 자체 내부 통제시스템 보완
- 6 평가기준 절차 상세화, 규정화
- 7 인사제도 내부 공유노력 확대

2 타 기관사례

 서울산업진흥원 열린소통보좌역

직제규칙

제3장 업무분장

제7조 (대표이사 직속) 대표이사 직속 하부조직의 업무는 다음 각항으로 분장한다.

③ (열린소통보좌역) 열린소통보좌역은 다음 각호의 업무를 분장한다.

1. 재단 직원의 각종 애로사항 청취, 조직문화 진단, 사내 갈등관계 파악, 제도개선 등 조직 운영과 관련한 다양한 직원 의견 수렴 및 문제파악
2. 파악된 조직문제에 대해 원인진단, 확인, 조사 등을 통한 대안 마련
3. 직급별 소통위원회 구성 및 운영 총괄
4. 기타 소통, 조직문화 개선 등에서 대표이사가 필요하다고 판단하는 사항

보고 순서

추진배경 및 경과

1. TF의 핵심결과물 개관
2. 우선실행과제별 개선안
- 3. 향후 계획**

단기 변화방향을 기본 가이드라인으로 하여 전략·조직·인사분야별 7개 우선실행과제의 개선안을 도출하였음

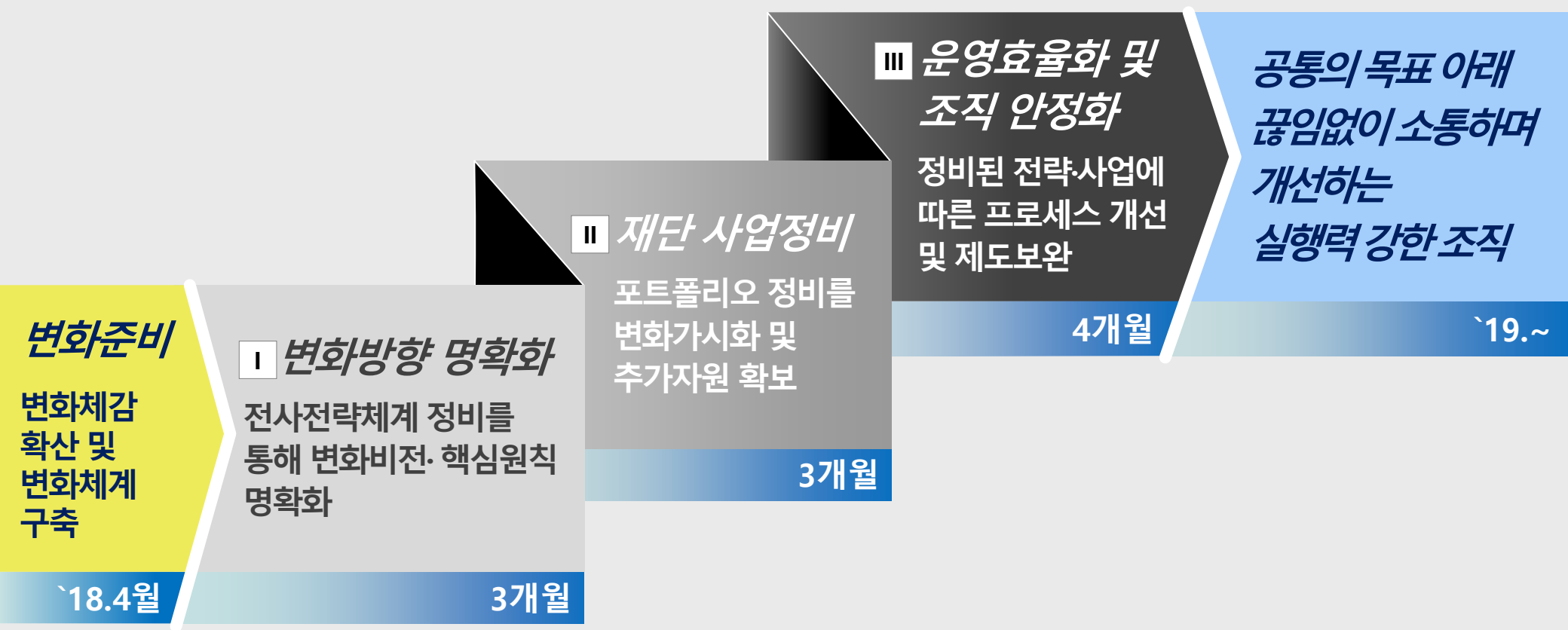
	7개 우선실행과제*	핵심 변화포인트
전략	① 재단 전략체계 수립절차 제도화	· 재단전략 수립시 <u>구성원·외부 이해관계자의 의견수렴 및 수립후 이해·공감대 형성을 위한 절차를 규정에 반영</u> 또는 구체화
	② 재단 사업기획, 심사절차 제도화	· 재단 사업간 조정·우선순위 설정을 위한 <u>컨트롤타워(가칭 '사업기획 TF') 운영을 규정화</u> 하여 재단 정체성에 맞는 사업의 선별적 추진
조직	③ 수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	· 빠르고 명확한 의사결정을 위해 <u>보고·결정단계를 단순화하고 (대표-본부-팀 3단계), 유사사업·기능을 팀별로 통합</u> 하여 운영효율성 제고
	④ 보직자 업무수행기준 설정	· <u>보직자의 단계별 수행역할 및 책임을 명확히 규정에 반영</u> 하여 보직자의 주의를 환기시키고 책임의식을 제고
	⑤ 자체 내부 통제시스템 보완	· <u>감사팀 편제조정 및 인력보강을 통한 감사기능 실효성 확보</u> 를 통해 문제를 사전에 확인하고 자체적으로 방지할 수 있도록 제도보완
인사	⑥ 평가기준 절차 상세화, 규정화	· <u>인사위원회 운영시 외부위원의 참여를 확대</u> 하고, <u>평가·승진시기 및 핵심절차를 규정에 구체화</u> 하여 평가제도 투명성·예측가능성 제고
	⑦ 인사제도(급여평가보상) 내부 공유노력 확대	· <u>인사제도 설명회·인사 헬프데스크 운영</u> 등 제도에 대한 직원이해도제고 노력을 확대하고 <u>대표이사·직원간 상시 소통채널로 열린소통역 신설</u>

* 초기 선정한 9개 즉각 추진과제중 '성과평가 및 피드백체계 제도화(131C)'는 TF작업범위 조정시 내부토의를 통해 제외하였으며, '조직계층구조재편(222A)'는 3,4번 과제에 통합

재단은 이번 변화를 통해, “공통의 목표 아래 끊임없이 소통하며 개선하는 실행력 강한 조직”으로 성장해야 함



변화필요성·위기감이 확산된 현재 각 변화단계를 속도감 있게 추진해야 함



이후 재단의 혁신로드맵을 아래와 같이 제안함

		3월	4월	3개월			3개월			4개월			
		변화준비		I 변화방향 명확화			II 재단 사업정비			III 운영효율화 및 조직안정화			
전략	1 재단 전략체계 수립절차 제도화	8 내부참여에 의한 미션·비전 상세화			13 전사전략체계 외부 공식화 강화								
	2 사업기획·심사절차 제도화	9 재단 핵심역량 명확화		14 전사 사업 포트폴리오 정비					16 사업모니터링·평가체계 제도화				
		10 사업내 재단 핵심사업 정의		11 고객정의·수요조사		17 수탁사업 컨트롤타워 체계화							
	12 DDP운영방향 정립 및 공유			15 DDP콘텐츠 강화 및 육성전략 수립									
조직	3 사업·기능과 연계된 조직체계 수립							18 부서간 협업문화 확립					
	4 보직자 업무 수행기준 설정							19 사업·지원부서간 업무프로세스 정비					
	5 자체 내부 통제시스템 보완												
인사	6 평가기준 절차 상세화·규정화							20 부서·직급별 정원 관리기준 확립					
	7 급여·평가·보상제도 내부 공유노력 확대							21 승진·배치 자격 및 필요역량 규정화			22 평가결과 반영 확대 제도화		
											23 평가체계 재정비		

**변화를 실행함에 있어 직원들은 냉소주의를 벗어난 적극적 참여가,
보직자들은 변화실천을 위한 리더십 발휘 등 각자의 역할수행이 필요함**











**“ 재단의 혁신은 근본적으로 시 의존없이 재단의 독립적 노력에 의한
것이어야 함”**

**“ 조직의 민주적 틀을 만들어야 하며, 지속가능하게 현장직원
목소리가 전달되는 시스템을 만들어야 함”**

**“ 재단의 경영진은 각자의 자리에 맞는 역량도 필요하지만 그 자리에
따른 책임도 주어져야 함”**

(시장님 보고중, 2018.3.28,수)

4월중 우선실행과제 개선안 적용 및 조직개편을 위한 후속조치를 신속히 진행하여, 신임대표 취임후 변화 본격추진을 위한 기반을 마련해야 함

구분	Action Item	담당	기간					
			4.2~6	(미정)	+1주	+2주	+3주	+4주
우선실행 과제 적용	TF안 전직원 의견수렴 및 수행희망사업 조사	기획경영팀			임시이사회 (미정) 			
	재단규정 개정안 확정 및 이사회상정	기획경영팀						
	관련 내규·방침 개정	기획경영팀						
조직개편	조직도 및 보직자 발령 공고	경영지원팀						
	팀원 발령 공고	경영지원팀						
	업무인수인계 및 사무실 레이아웃 구성	경영지원팀						
	보직자·팀원 임명 및 자리이동	경영지원팀						
기타	신임대표이사 업무보고 준비	기획경영팀						 신임대표이사 취임(미정)

추진과제 상세(1/3)

단계	분야	SN	과제명	TF의견	담당부서	기한
I. 변화방향 명확화	전략	8	내부참여에 의한 미션·비전 상세화	- 직원참여를 통한 미션 및 비전 재정립 : 슬로건만이 아니라, 재단비전의 달성모습을 구체화하고 이를 위한 전략과제를 정의	전략기획팀	~'18.7
		9	재단 핵심역량 명확화	- 인력·물적인프라.외부 네트워크 등 재단이 보유한 핵심역량 분석 및 확보방안 마련	전략기획팀	~'18.7
		10	재단 핵심사업 정의	- 역량(9번과제 연결) 및 재단에 주어진 미션에 근거하여 재단의 핵심사업.전략사업을 명확화	전략기획팀	~'18.7
		11	고객정의·수요조사	- 재단이 지속적으로 니즈를 확인하고 관계를 형성해가야 하는 핵심고객을 정의하고 이에 대한 관리방안 수립	전략기획팀	~'18.7
		12	DDP운영방향 정립 및 공유	- 재단의 비전외 디자인산업의 핵심인프라로서 DDP의 지향점을 명확화하고 이의 달성을 위한 사업방향 수립후 내외부 공유	DDP기획팀	~'18.7

추진과제 상세(2/3)

단계	분야	SN	과제명	TF의견	담당부서	기한
II. 재단 사업조정	전략	13	전사전략체계 외부 공식화 강화	- 재정립한 재단 미션·비전 및 전략과제에 대한 공식선포식 등 대내외 커뮤니케이션 강화	전략기획팀	~'18.9
		14	전사 사업 포트폴리오 조정	- 재정립한 재단 전략체계 및 핵심사업에 근거하여 단위·세부사업들간 우선순위 명확화후 사업 조정	전략기획팀	~'18.9
		15	DDP콘텐츠 강화 및 육성전략 수립	- 재정립한 DDP운영방향에 근거하여, DDP의 핵심콘텐츠의 단계적 확보 또는 자체개발 방안 수립	DDP기획팀	~'18.10
		16	사업모니터링· 평가체계 제도화	- 사업추진 상황(예산·인력·일정 등) 모니터링 및 완료후 사업성과보고회 등 제도화된 피드백 체계 수립	전략기획팀	~'18.11
		17	수탁사업 컨트롤타워 체계화	- 시 위·수탁사업 협의·관리창구를 일원화하고, 무분별한 수탁사업 추진 방지를 위한 내부검토 절차 제도화	전략기획팀	~'18.11

추진과제 상세(3/3)

단계	분야	SN	과제명	TF의견	담당부서	기한
III. 운영 효율화 및 조직 안정화	조직	18	부서간 협업문화 확립	- 부서간 상호협력을 위한 보직자·팀원들의 협력마인드 고취 및 관련 지표 등 제도 정비 : 예) 전략기획팀의 본부 or 팀별 사업의 연계·조율기능 강화, 부서별 KPI 조정, 합동 워크숍 등	경영지원팀	~'18.12
		19	사업-지원부서간 업무프로세스 정비	- 사업부서-지원부서 간 업무 프로세스 명확화 및 개선을 통해 업무효율화 및 내부 협업문화 강화 : 예) 업무 상세매뉴얼 작성, 게시판 공지	경영지원팀	~'18.12
	인사	20	부서·직급별 정원관리기준 확립	- 부서간 업무량·난이도에 따른 직급별 적정인원 산정 및 배치표 작성	경영지원팀	~'19.1
		21	승진·배치 자격 및 필요역량 규정화	- 관리자의 최소 자격기준 마련 : 예) 직급별 최소 3년 근무, 필수학점이수제 등 - 전보·승진 등 인사조치 시 직무별 필요한 최소자격·역량을 규정하여, 인사조치의 예측가능성 확립	경영지원팀	~'19.2
		22	평가결과 반영 확대 제도화	- 우수평가자 보상 프로그램을 다양화하고, 저평가자에 대한 패널티 or 역량개발 코칭 제도 수립	경영지원팀	~'19.1
		23	평가체계 재정비	- 직급별 업적·역량지표 정의 및 비중을 재정비하고, 평가자-피평가자 평가구조 재설계	경영지원팀	~'19.2

첨부2_기존 변화과제 재분류 조건표(1/3)

기존ID	기존 과제명	재분류 결과			새ID	재분류된 과제명	비고
		유지	변경	통합			
111A	사업포트폴리오 조정	●			14	전사 사업 포트폴리오 조정	
111B	재단 전략체계 수립절차 제도화	●			1	재단 전략체계 수립절차 제도화	
111C	재단 전략체계의 외부 공식화 강화		●		13	전사전략체계 외부 공식화 강화	
112A	미션 비전수립시 내부 참여 확대		●		8	내부참여에 의한 미션·비전 상세화	
112B	미션 비전의 구체화, 상세화			●	8	내부참여에 의한 미션·비전 상세화	8번과제로 통합
121A	재단의 핵심역량 명확화	●			9	재단 핵심역량 명확화	
121B	고객정의, 수요조사	●			11	고객정의, 수요조사	
121C	재단의 산업 내 핵심사업 정의	●			10	산업 내 재단 핵심사업 정의	
122A	DDP 방향성 정립 공유		●		12	DDP 운영방향 정립 및 공유	
122B	DDP 고유콘텐츠 강화, 육성전략 수립	●			15	DDP 콘텐츠 강화 및 육성전략 수립	
122C	DDP 세부 운영역량 강화	●			n/a	DDP 세부 운영역량 강화	중장기과제
131A	재단 사업 기획, 심사, 절차 제도화	●			2	사업기획·심사절차 제도화	
131B	사업실행 모니터링 체계 명확화	●			16	사업모니터링·평가체계 제도화	
131C	성과평가 및 피드백 체계 제도화			●	16	사업모니터링·평가체계 제도화	16번과제로 통합
132A	수탁사업 운영 컨트롤타워 명확화	●			17	수탁사업 운영 컨트롤타워 체계화	
132B	수탁사업 지속여부 평가 제도화			●	17	수탁사업 운영 컨트롤타워 체계화	17번과제로 통합

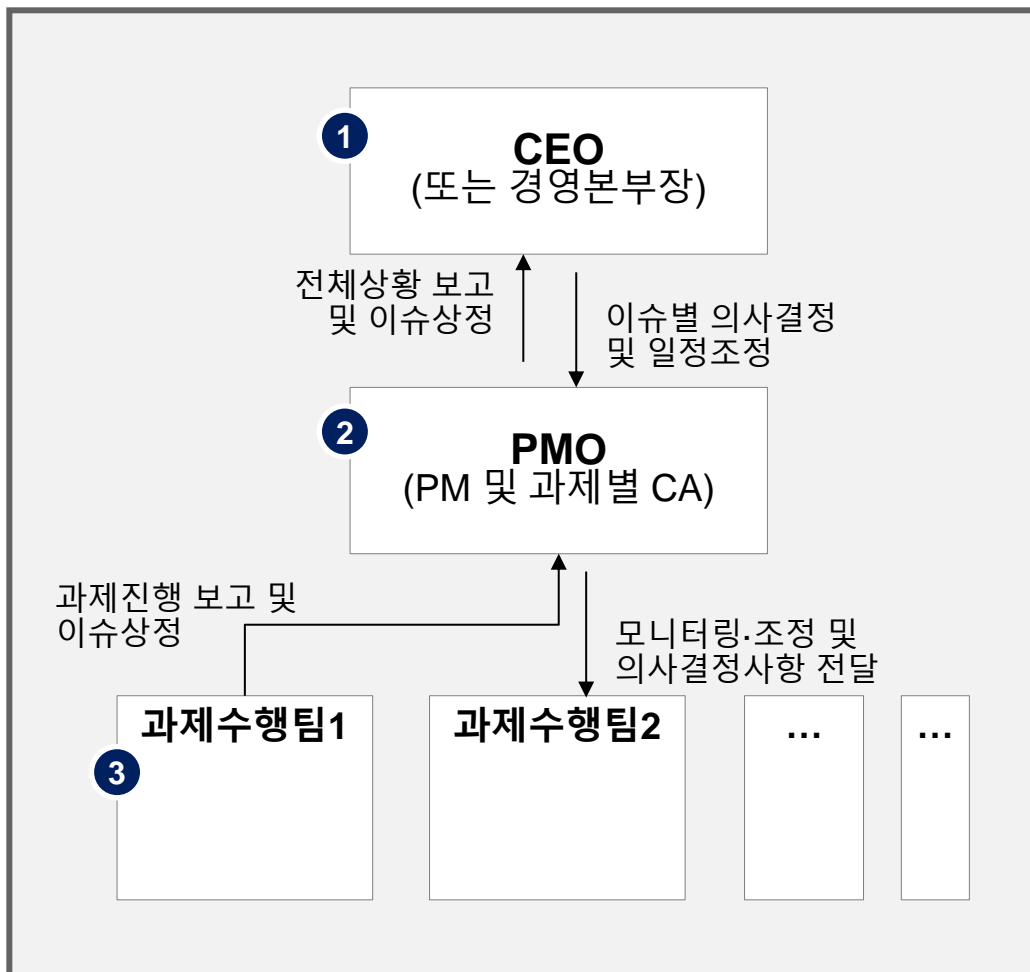
첨부2_기존 변화과제 재분류 조건표(2/3)

기존 ID	기존 과제명	재분류 결과			새ID	재분류된 과제명	비고
		유지	변경	통합			
211A	부서간 사업 조율체계 수립			●	3	수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	1번과제로 통합
211B	사업-지원 간 업무 프로세스 정비	●			19	사업-지원부서 업무프로세스 정비	
211C	부서간 협업문화 확립·정착	●			18	부서간 협업문화 확립	
212D	사업, 기능에 맞는 조직체계 재수립		●		3	수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	
212A	부서별 직급별 정원관리 기준 확립	●			20	부서·직급별 정원관리기준 확립	
221A	규정, 매뉴얼 정교화	●			n/a	규정, 매뉴얼 정교화	증장기 과제
221B	조직 리스크 관리 체계화			●	5	자체 내부 통제시스템 보완	5번과제로 통합
222A	조직 계층구조 재편			●	3	수행사업·기능과 연계된 조직체계 수립	3번과제로 통합
222B	보직자 업무수행기준 설정	●			4	보직자 업무수행기준 설정	
231A	대표이사 권한범위 검토		●		5	자체 내부 통제시스템 보완	
232A	승진 최소자격 필요역량 규정화		●		21	승진·배치 자격 및 필요역량 규정화	
232B	팀장 발탁 선발 경로 및 방식 다양화			●	21	승진·배치 자격 및 필요역량 규정화	21번과제로 통합
232C	성과·역량기반 보직자 육성관리 제도마련	●			n/a	성과·역량기반 보직자 육성관리 제도마련	증장기 과제

첨부2_기존 변화과제 재분류 조건표(3/3)

기존 ID	기존 과제명	재분류 결과			새ID	재분류된 과제명	비고
		유지	변경	통합			
311A	직무분석 및 직무기술서 정의 현실화	●			n/a	직무분석 및 직무기술서 정의 현실화	증장기과제
312A	직종간 업무범위 기준 규정 보강			●	20	부서·직급별 정원관리기준 확립	20번과제로 통합
321A	평가기준 절차 상세화, 규정화	●			6	평가기준 절차 상세화, 규정화	
321B	평가체계 재정비	●			22	평가체계 재정비	
322A	급여·평가·보상제도 내부 공유노력 확대	●			7	급여·평가·보상제도 내부 공유노력 확대	
322B	평가결과 실효성·활용도 증대		●		23	평가결과 반영 확대	
331A	재단 인재유형 구체화	●			n/a	재단 인재유형 구체화	증장기과제
331B	인재유형별 성장경로 설계, 제시	●			n/a	인재유형별 성장경로 설계, 제시	증장기과제
332A	조직역량에 기여하는 교육훈련체계 수립	●			n/a	조직역량에 기여하는 교육훈련체계 수립	증장기과제
332B	부서배치 최소자격·필요역량 규정화			●	21	승진·배치 자격 및 필요역량 규정화	21번과제로 통합
332C	전문가 성장을 위한 내부 성장경로 제시	●			n/a	전문가 성장을 위한 내부 성장경로 제시	증장기과제

체계적인 과제수행 및 모니터링을 위해서는 전담인력이 포함된 혁신 PMO 운영이 필요함



- 1 변화 컨트롤타워**
 - 계획수립 및 주요 의사결정
 - 전체 일정 조정
 - 추진력 확보를 위해 PMO와 **CEO (또는 경영기획본부장)간 직보체계** 필수

- 2 PMO(project management office)**
 - 과제통합관리, 모니터링
 - 과제진행상황 이슈파악 및 컨트롤타워 보고
 - 진행효율성을 위해 PM 및 과제별 CA(change agent)는 full-time 인력으로 운영 필요
 - 실행력 강화를 위해 **전략기획팀내 설치하고, PM은 팀장이 겸직**

- 3 과제수행팀**
 - 과제수행 및 이슈사항 보고
 - 과제성격에 따라 내부인력 또는 외부용역으로 진행

